

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2019 – 2020

TÍTULO DEL TRABAJO

**PROYECTO DE RECONVERSIÓN EN EL SECTOR DE LA PIEDRA NATURAL
DE LA PROVINCIA DE ALICANTE**

NOMBRE Y APELLIDOS ESTUDIANTE

FERNANDO SEGURA SELLÉS

NOMBRE Y APELLIDOS TUTOR

BARTOLOMÉ MARCO LAJARA

DEPARTAMENTO

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Alicante, junio de 2020

ÍNDICE

1. AGRADECIMIENTOS.....	3
2. INTRODUCCIÓN. AUGE Y CAIDA DEL SECTOR DEL MÁRMOL EN LA PROVINCIA DE ALICANTE.....	5
3. PRIMERA ETAPA: AÑOS 70 A 2007.....	11
3.1. CANTERAS.....	11
3.2. FÁBRICAS Y TALLERES.....	16
3.3. ENTRADA DE FONDOS DE INVERSIÓN.....	23
4. SEGUNDA ETAPA: 2008 A MARZO DE 2014.....	29
4.1. CRISIS ECONÓMICA. DEBILIDADES DEL MODELO DE NEGOCIO. CIERRE DE EMPRESAS HISTÓRICAS.....	29
4.2. EMPRESAS EMERGENTES.....	30
4.3. EXPLOSIÓN DE CHINA.....	31
5. TERCERA ETAPA: ABRIL 2014 A TERCER CUATRIMESTRE DE 2017.....	34
5.1. CAIDA DE CHINA.....	34
5.2. AUGE DE PAÍSES ÁRABES.....	35
6. CUARTA ETAPA: ÚLTIMO CUATRIMESTRE DE 2017 A LA ACTUALIDAD.....	35
6.1. INESTABILIDAD EN PAÍSES ÁRABES Y AGOTAMIENTO DE LAS CANTERAS.....	36
6.2. COMPETENCIA CRECIENTE DE MATERIALES SIMILARES Y NUEVOS MATERIALES SINTÉTICOS.....	38
6.3. SITUACIÓN JURÍDICA DEL SECTOR.....	39
6.4. CRISIS DEL COVID-19.....	40
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....	41
7.1. DISTRITO INDUSTRIAL.....	41
7.2. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
7.3. LA CADENA DE VALOR.....	51
7.4. ANÁLISIS DAFO.....	55
8. PROYECTO DE RECONVERSIÓN DEL SECTOR. CONCLUSIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.....	68

1. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a Luis Horcajuelo Larrarte. Desde 2003 hasta 2019 tuve la oportunidad de formarme personal y profesionalmente a su lado, además de junto a otros magníficos profesionales que con gran acierto consiguió reunir en la misma empresa. Con su liderazgo y capacidad de trabajo, fuimos capaces de dar sentido profesional a una empresa al borde de la desaparición y que, con el paso de los años, fue convirtiéndose en referencia en un sector que lleva anclado en un periodo de madurez/declive desde hace mucho tiempo. También fue quien me animó a compaginar el mundo de la formación con el de la actividad laboral, algo que llevo haciendo desde 2010 y que ha provocado que no conciba el mundo de la empresa sin el de la formación continua y viceversa. Muchos de los datos y reflexiones que aparecen en este trabajo son posibles gracias a sus aportaciones. Muchos de mis éxitos como persona y como profesional son gracias a él.

Igualmente, agradezco a Eugenio Arques por su aportación a mi crecimiento como persona y como profesional durante el tiempo que estuve trabajando a su lado. Inteligencia, constancia, determinación y capacidad casi infinita de trabajo son atributos que le definen y que me sirven de ejemplo en mi día a día.

También, agradecer a mi tutor de este Trabajo de Fin de Grado, Bartolomé Marco Lajara, que tuve la oportunidad de conocer gracias a su libro “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA PIEDRA NATURAL EN ESPAÑA – EL CASO DE LA PROVINCIA DE ALICANTE” y personalmente, a colación de este trabajo donde pude comprobar que compartimos la misma inquietud por la situación de un sector que vemos que fue buque insignia de la economía de toda una comarca y que actualmente pasa por uno de los momentos más delicados de su historia. Cabe destacar también la importancia del Departamento de Organización de Empresas, cuyo trabajo dentro del Grado en ADE me parece muy determinante por aportar a sus estudiantes una visión global de los aspectos más relevantes de la empresa. Este punto de vista es absolutamente relevante y necesario para aquellos estudiantes con mentalidad emprendedora que desean iniciar su actividad profesional, no solo formando parte de la operativa de una empresa, sino siendo además parte fundamental de la estrategia.

A la Universidad de Alicante, a Encarni Abad de la Asociación de Mármol de Alicante y al Clúster de la Piedra Natural, por proporcionarme los datos necesarios para poner en perspectiva la información aquí relatada.

A mi hermano Luis por ser uno de mis puntos de apoyo más importantes. Junto con mi tío Norberto (D.E.P.), es la persona con mayor calidad humana que he encontrado en mi vida. A él le debo, entre otras muchas cosas, que en el año 2000 me ayudara a tomar una de las decisiones más difíciles de mi vida y que supuso un punto de inflexión de clara mejoría personal y profesional.

Finalmente, agradecer a mi mujer Mariló y a mis hijos, Fer y Mariló. Son ellos los que hacen que quiera ser mejor persona. Nada de lo que he estado desarrollando durante los últimos 10 años habría sido posible sin su apoyo. Todo lo hago por ellos y es gracias a ellos.

Fernando Segura Sellés

Junio de 2020

2. INTRODUCCIÓN. AUGE Y CAIDA DEL SECTOR DEL MÁRMOL EN LA PROVINCIA DE ALICANTE.

En este trabajo voy a tratar de plasmar principalmente mis vivencias en el sector de la piedra natural, donde he tenido la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente desde el 2003 hasta el 2019. Durante todo este tiempo he tenido la oportunidad de mantener innumerables conversaciones y reflexiones sobre el negocio que me han permitido realizar muchas de las aportaciones que aquí expongo. Agradezco a todas las personas que me han ayudado principalmente con la información del periodo histórico en el que no participé laboralmente en el sector. Con todo, pondré en perspectiva lo que ha ido ocurriendo en el sector desde aproximadamente los años 70, fecha en la que el Monte Coto, una de las principales causas del desarrollo estratégico del sector, comenzó a explotarse de forma intensiva por unas veinte empresas, mediante la extracción del mármol Crema Marfil. Con el objetivo de no caer en el tópico del presentismo, mediante la crítica fácil del que tiene todos los recursos del presente para hablar del pasado, debo destacar la figura de los primeros empresarios marmolistas que casi sin formación, recursos, apoyo institucional adecuado y con muchísimo esfuerzo y sufrimiento, levantaron de la nada un sector que llegó a ser determinante para el desarrollo social y económico de la comarca. Trato de realizar una crítica constructiva con el fin de poner de manifiesto que los errores que se cometieron en aquella época, de forma involuntaria y por la lógica falta de criterio de gestión profesional, se siguen cometiendo años más tarde, con la gran diferencia de que los gestores actuales disponen de muchísimos más recursos intelectuales, económicos, sociales y políticos que teóricamente debieran ser razón más que suficiente para evitar caer en esos mismos errores. El objetivo es transmitir, bajo mi humilde punto de vista y con la máxima honestidad, de dónde pueden proceder las fortalezas y/o debilidades del sector, además de detectar posibles amenazas y oportunidades con el fin de que siga siendo un sector que sea capaz de seguir manteniendo a una parte importante de la población de la Comarca de Medio Vinalopó. Existen manuales que abordan esta temática desde un punto de vista más técnico y objetivo, no descuidaré este aspecto, pero el fin último de este trabajo es ofrecer una experiencia vivida en primera persona, con lo que será inevitable abandonar el punto de vista meramente objetivo, para abordar las cuestiones desde otra perspectiva más subjetiva y pasional por lo anteriormente citado y también por mi carácter y procedencia. Nací en Alicante y me he criado en Novelda, una de las plazas estratégicas del sector del mármol a nivel mundial. He podido comprobar personalmente cómo las

empresas de mármol y diría el mundo de la empresa en general, en función de cómo sean gestionadas, pueden no solo beneficiar o perjudicar a la propia empresa, sino que también lo puede hacer con la sociedad dependiente de esas empresas, provocando la creación y destrucción de sueños con relativa facilidad. He visto empresas de más de 50 años de historia desaparecer, en parte por la coyuntura del mercado, en parte por la nula capacidad de reacción de sus gestores a los entornos cada vez más variables. Es importante resaltar este aspecto por la relevancia que tiene la Administración y Dirección de la Empresa en el ámbito de las Ciencias Sociales y Jurídicas. Una buena empresa es reflejo de una buena sociedad y viceversa. Es complejo y arriesgado aportar conclusiones sobre cómo y por qué se han producido los acontecimientos más relevantes en el sector, no es nada fácil ser empresario. Tampoco existen recetas mágicas que permitan que un sistema vivo como es la empresa mejore de un día para otro. No obstante, hay axiomas comunes dentro del buen funcionamiento de la empresa, que se deben cumplir y que se pueden recomendar con el fin de que una empresa funcione como un engranaje perfectamente sincronizado para que aporte beneficios económicos para los gestores y sociales para los trabajadores.

Las canteras de Crema Marfil, Marrón y Rojo Alicante son las que tradicionalmente han suministrado al tejido industrial del Medio Vinalopó la mayor parte de la materia prima que se ha comercializado.

El funcionamiento estructural de estas canteras se empezó a definir en los años 70. Los propietarios solían unirse en sociedad, de dos a cinco participantes, para hacer más liviana la alta carga de costes que suponía la extracción de la piedra.

La práctica inexistencia de tejido industrial y la alta demanda de producto elaborado, hizo que los dueños de las canteras se plantearan la posibilidad de crear su propia fábrica para atender la ingente demanda.

De esta forma, las fábricas se volvieron imprescindibles para la venta del material extraído de las canteras. Conforme aumentaba el volumen de pedidos, aumentaba el tamaño y la capacidad de producción de las canteras y de las fábricas. Se introdujeron mejoras técnicas con nueva maquinaria que aumentaba el volumen de producción y acortaba los plazos de entrega.

La cantera no daba abasto para suplir la demanda de las fábricas, lo que provocó el aumento exponencial del volumen de negocio. El sector estuvo instalado durante 40 años, exceptuando los años de las crisis del petróleo de los 90, en un círculo virtuoso.

Las canteras vivían por y para las fábricas. Éstas no dejaban de pasar succulentos pedidos a cantera que hacían que sus capacidades productivas se vieran casi siempre

desbordadas. Todo parecía ir sobre ruedas, pero desgraciadamente nadie, o muy pocos, repararon en que, dentro de esta euforia de actividad, la mayoría de las veces no se incluía un aspecto tan vital como la rentabilidad. Las canteras se convirtieron en centros de costes y las fábricas en expendedores de piedra con escaso valor añadido.

Las canteras han sido, son y serán el corazón del negocio. Sin canteras no hay sector y uno de los errores claros del mismo fue el convertir a las fábricas en el corazón del negocio. Las fábricas deben ser generadores de valor del producto que elaboran con el fin de que ofrezca beneficios tanto económicos para los gestores, como personales a la sociedad a la que dan empleo. También para dar a un producto de la naturaleza, un recurso limitado, el valor que tiene en el mercado. Durante los 40 años de euforia de actividad, la gestión de multitud de empresas se centró en la inversión en infraestructuras en la vertiente de maquinaria e instalaciones que aumentasen la capacidad productiva, en lugar de la inversión en capital humano que dirigiera de forma profesional la empresa. No existía la diferenciación de la cantera respecto de la fábrica como unidad independientemente gestionada, no se pensaba estratégicamente preparando los negocios para su supervivencia en el largo plazo, no se era consciente del momento de burbuja que estaba viviendo el sector. Desgraciadamente esas fueron varias de las razones por las que un sector que dio trabajo a miles de familias pasara a ser uno de los mayores focos de destrucción de empleo en la comarca.

Las fábricas se dedicaban a fabricar, no a generar valor en el producto. Se preocupaban más de proteger los activos tangibles que los intangibles. Pongamos un ejemplo clarificador: en el caso del mármol Crema Marfil, poseedor de unas 95 variedades en origen (calidades) en función de su claridad, robustez y dibujo, se da el caso de que la calidad más demandada supone alrededor de un 40% de todo el material comercializable que se extrae de la cantera. A su vez, sólo el 14% de lo que se extrae es material considerado como útil, por lo que nos podemos hacer una idea del esfuerzo titánico que deben hacer las empresas para extraer un metro cúbico de piedra comercializable para que luego solamente el mercado valore realmente una parte menor. En un principio las calidades minoritarias, las consideras como buenas, tenían una mayor presencia en la cantera, pero con el paso del tiempo y la evolución del yacimiento estas calidades han pasado cada vez a ser de menor presencia.

Las fábricas, que han educado al mercado en la preferencia por el producto escaso a un precio que no justifica esta escasez, no han sabido adaptarse a esta nueva coyuntura de recursos y de mercado y han seguido suministrando el producto más complejo de

obtener sin reflejar dicha complejidad en el precio de venta. El mayor conocedor del producto, el cantero, nunca ha pensado ni gestionado el yacimiento como una empresa independiente ni sostenible en el tiempo, simplemente se dedicaba a extraer piedra desconociendo la situación del mercado, la competencia y la mayoría de las veces, incluso los costes. Las fábricas se dedicaban a suministrar el material que más le demandaban sus clientes sin tener en cuenta que cuanto más vendía más perdía por dejar de vender las calidades bajas con mayor presencia en cantera, generando así unos stocks brutales de producto que se acumulaban en las campas de las empresas y que se acaba malvendiendo a un precio muy inferior a su coste. Se pensaba que esta práctica se justificaba porque el producto vendido incluía los costes del stock, pero este es otra de los errores más comunes del sector; pocos hacían bien los números.

Si a eso sumamos que, en la mayoría de los casos, el producto pasaba de las canteras a las fábricas a precio de cesión, estamos ante una tormenta perfecta que se ha ido gestando durante los últimos 30 años y que ha desembocado, tras la aparición de nuevos proveedores de piedra a nivel mundial, en el cierre de empresas históricas que no pudieron afrontar su muy deteriorada situación económica y en la posible desaparición del sector.

Tras el gran descalabro económico de 2008, algunas empresas poseedoras de canteras tomaron la decisión, en algunos casos a conciencia y en otros por pura necesidad, de desinvertir en sus fábricas para centrarse exclusivamente en el negocio de la cantera. La fábrica, de forma injusta para sus cientos de empleados, pasó de ser el corazón del negocio al cáncer del sector, un hecho que provocó pérdidas económicas descomunales y lo que es peor, pérdida de puestos de trabajo y de tejido industrial en la comarca. Se fuerza así la aparición de mayor disponibilidad de materia prima (bloques) que antes se elaboraban en las fábricas históricas, hecho que produce un efecto rebote por hacer accesible el material para que otros lo elaboren y que supone el comienzo de una década dorada para las canteras. Al fin, en la mayoría de los casos por pura necesidad, las canteras pasaron a ser centros de negocio independientes. Por primera vez, la cantera era dueña de su futuro. A esto se añadió el auge de la exportación de materia prima en formato bloque a países asiáticos, con China a la cabeza. La demanda superaba claramente a la oferta y en este eslabón de la cadena de valor no se cometió el mismo error que en las fábricas, aunque sí otros que comentaré luego, ya que se vendía prácticamente todo el material comercializable que se extraía del yacimiento. Aprovechando la incesante demanda (había canteras que vendían a subasta), se obligaba a los clientes a que compraran material

de calidades bajas si querían acceder a las medias/altas, era lo que se conocía como ‘formato lote’.

Las canteras ganaban muchísimo dinero, era un negocio muy fácil de desarrollar ya que prácticamente todo se cobraba al contado antes de la carga del material. Reabrieron canteras que se consideraban desahuciadas de materiales que históricamente se habían considerado como de una calidad ínfima. Para los grandes fabricantes (fábrica+cantera), era prioritaria la venta de bloque a la de tablero o baldosa, lo que terminó de sentenciar a las fábricas. Se extraía la materia prima de la cantera, se vendía casi en el acto y se cargaba en contenedores con destino a China mayoritariamente. ¡Negocio redondo!

Este periodo de felicidad económica en las canteras produjo un curioso efecto. Las grandes fábricas dueñas de canteras, cegadas por el éxito económico de éstas, empezaron a desatender la parte del negocio de los proyectos, lo que provocó el surgir de la figura del pequeño fabricante sin cantera y del *trader*. Estos actores habían estado siempre presentes en el sector aprovechando la incompetencia del gran fabricante, sólo preocupado por producir y poco o nada cuidadoso con el servicio y atención al cliente. Se creía que se dedicaban a recoger las migajas de los grandes, pero lo que realmente hacían era cuidar a uno de los eslabones clave de la cadena de valor del sector del mármol, EL CLIENTE.

Los clientes acudían a las grandes fábricas cuando requerían grandes cantidades de material para un proyecto, pero acudían a las pequeñas empresas o a los *traders* cuando requerían de calidad y servicio.

Con el auge del negocio de canteras la disponibilidad de materia prima era mucho mayor, lo que permitió a las pequeñas empresas y a los *traders* disponer de más material y a su vez de una mayor fidelización del cliente. Era perfecto, el cliente se sentía a gusto por fin porque tenía la disponibilidad de material del gran fabricante con el servicio de la pequeña empresa o del *trader*. Pero una vez más la avaricia empezaba a romper el saco, como veremos en detalle.

Las pequeñas empresas ampliaron sus instalaciones y algunos *traders* dieron el salto a la producción aprovechando el tejido industrial ocioso por la desinversión de las grandes fábricas históricas.

Todo funcionaba, el sector disfrutaba de una nueva época dorada tras el gran batacazo de 2008. Las canteras tenían sobredemanda y las nuevas fábricas vendían a buen ritmo a sus clientes, encantados por el buen servicio que recibían, al fin, de una fábrica grande capaz de suministrar gran volumen de material. Días felices.

Pero llegó otro duro golpe. La desaceleración de la construcción, nuevas normas medioambientales y control de la especulación en China, así como las tensiones siempre presentes pero cada vez más aparentes en Países Árabes, evidenciaron que la mayoría de nuevos actores del sector, por su vocación del servicio al cliente, cayeron en el error de claudicar ante las presiones de éstos para lograr una reducción generalizada de los precios. Desperdiciaron así la clara ventaja que tenían frente al gran fabricante histórico; vender con mayor margen obteniendo mayor beneficio, dado que daban mayor servicio y eso el cliente lo valoraba y pagaba. Una vez bajó la demanda, empezó a haber una sobreoferta que desencadenó en una nueva pérdida de valor del producto en el mercado. Cerraron algunas de las nuevas fábricas y sólo se mantuvieron en el sector unos pocos históricos contados con una mano y alguna pequeña fábrica reducida a la mínima expresión.

Las canteras, a su vez, iban perdiendo el poder de negociación con el cliente por la bajada de demanda en China. El principal suministrador del mercado de Crema Marfil, al depender mayoritariamente de las ventas al mercado asiático, también claudicó a las presiones de sus clientes devaluando el producto, si bien no en precio, sí ofreciendo un producto de mayor calidad al mismo precio. Así daba comienzo un peligroso juego que amenazaba la viabilidad del sector en la comarca del Medio Vinalopó.

Emerge entonces una nueva figura, el *trader* de nueva generación. Se trata de empresas regentadas por gente joven o de mediana edad, con cierto nivel de estudios y con, aparentemente, la lección aprendida por el fracaso de los *traders* que se aventuraron a montar fábricas.

Son los que, actualmente, tienen la sartén por el mango ya que tienen poder de negociación con las canteras dada su delicada situación y además también aprovechan el debilitamiento de los antiguos *traders* - *fabricantes* y pequeños fabricantes que se encuentran en periodo de desaparición o reconversión. Son ellos los que disfrutan ahora de la situación, pero, como suele pasar en el sector, todo responde a una realidad ficticia que puede desencadenar en algo mucho peor; el fin del sector. Las fábricas y los *traders* pueden aparecer y desaparecer, pero si desaparecen las canteras, desaparece el suministro de materia prima que abastece a toda la cadena de valor. No se debe permitir llegar a este extremo

Se requiere una profunda reestructuración del sector a todos los niveles para que de una vez no haya desequilibrios excesivos, para que el desarrollo del sector sea sostenido en el tiempo y sostenible y no atienda sólo a reacciones frente a los impactos de las diferentes crisis. También para que la legislación vigente se module y facilite la apertura

de nuevas minas, la instalación de fábricas y legalización de canteras por la inexistencia de PGE (Plan General Estructural, antiguos PGOU) en diversos municipios y facilitar la regulación del sector industrial.

Aprovechemos mientras el mármol siga siendo un producto noble y valorado antes de que se convierta definitivamente en un producto tan devaluado que derive en la obsolescencia y posterior desaparición.

Tras esta breve introducción, en los apartados siguientes se analizan cada una de las etapas históricas por las que ha ido evolucionando el sector. A continuación, se realiza un análisis estratégico del sector y, finalmente, se diseña un proyecto de reconversión, comentando asimismo las principales conclusiones obtenidas.

3. PRIMERA ETAPA: AÑOS 70 A 2007

En los siguientes puntos, realizaré un análisis algo más detallado de la evolución del sector diferenciado las etapas de mayor relevancia histórica y evitando en lo posible caer, tal y como he comentado en mi introducción, en el presentismo.

En lo que se conoce como ‘la comarca del mármol’ o ‘corredor del mármol’ se ha asentado el concepto de que uno de los mayores culpables de la delicada situación en esta etapa del sector, es la crisis económica que azotó el mundo hace unos 10 años y que el sector del mármol en la provincia de Alicante no volverá a vivir los tiempos pasados de “barra libre de ingresos” para todos los que disfrutaron de aquel periodo de bonanza económica. Hay parte de verdad en esta aseveración, pero lo que realmente subyace a esta creencia es que desde la época de los 70, que es cuando se puede decir que el sector empezó a desarrollarse industrialmente, se fraguaron prácticamente todos los condicionantes que han provocado la delicada situación actual y que han ido aflorando una vez los efectos de la globalización se han dejado notar en la comarca del Medio Vinalopó.

3.1 CANTERAS

Las principales canteras de la comarca eran las de Crema Marfil ‘COTO’, situada en Pinoso, Rojo Alicante, situada en La Romana y Marrón Imperial, localizada fuera de la comarca, concretamente en Yecla (Murcia), aunque los empresarios de Novelda y alrededores lo trabajan como si fuera autóctona. En la figura 1 se puede apreciar la estética de estos tres colores que forman la paleta básica y mayoritaria del rango de productos de prácticamente todas las empresas del sector en esta zona. Con el paso de los años han

llegado a ser mundialmente reconocidos y valorados salvo, como hemos comentado anteriormente, en estos últimos años que, bien por agotamiento, en el caso del Rojo Alicante, bien por devaluación de producto, en el caso del Marfil y el Marrón, se han convertido en materiales menos apreciados por el mercado.

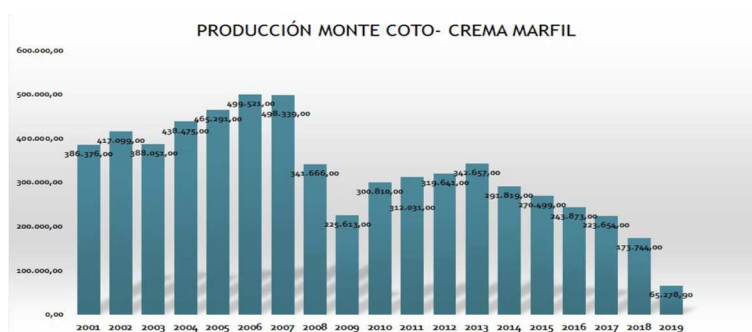
Figura 1. Principales variedades de mármol trabajadas en la Comarca del Vinalopó.



Fuente: Mármol de Alicante

Se trataba de una situación de casi monopolio, los canteros extraían la materia prima (bloques) que derivaban a sus fábricas para elaborarlo y servirlo en forma de tablero o baldosa a los clientes que, en aquella época, pedían más material del que realmente se podía servir. En el gráfico 1 observamos esa tendencia ascendente en la producción del mármol Crema Marfil "Coto" de principios de la década del 2000 hasta la gran crisis de 2008, fruto de la inercia histórica de años anteriores. Las fábricas fueron aumentando paulatinamente de tamaño para poder suministrar la ingente demanda a tiempo y servicio adecuados.

Gráfico 1. Evolución de la producción en m3 de la variedad del mármol "Crema Marfil Coto" durante el periodo 2001 a junio 2019. Dato final 2019: 120.000 m3.



Fuente: Mármol de Alicante

El incremento del volumen de negocio permitió que se fuera modernizando la vasta infraestructura de la época con nueva maquinaria, ampliando así la capacidad de las fábricas para poder corresponder al crecimiento exponencial de demanda que se prolongó durante las décadas de los 70 a finales del 2000. Fue una de las épocas más gloriosas que se recuerdan en la comarca. Nacía así el gran sector del mármol en la provincia de Alicante.

Desafortunadamente, toda esta euforia de pedidos se traducía en mucha actividad con poca rentabilidad dada la poca o nula capacidad de gestión de los propietarios de las empresas marmolistas (el mundo del mármol es un negocio de propietarios, no de profesionales). Se iban así cociendo a fuego lento las causas que décadas después se ha demostrado que han sido los verdaderos artífices de que ahora el sector y la comarca estén en riesgo de crisis económica y social.

Toda la atención directiva se centró en las fábricas y esta consistía simplemente en producir y suministrar material; suministrar, no vender. Mientras tanto, el papel de la cantera fue reducido al de proveedor ciego de piedra, más preocupado de sacar la mayor cantidad y calidad de piedra posible, desconociendo absolutamente el mercado, las necesidades del cliente y la competencia de otros productos sustitutivos tanto naturales como artificiales. Eran centros de costes en lugar de centros de beneficios ya que el material se traspasaba a coste a las fábricas. Se desconocía si las canteras eran eficientes o no, si tenían beneficios o pérdidas o si, en definitiva, la gestión era la adecuada. Nadie llegó a pedir cuentas de la buena o mala gestión de la extracción de bloques.

Sirva como ejemplo de lo incongruente de la situación que, en el caso del Crema Marfil, uno de los materiales con mayor variante de calidades, se desarrolló el negocio de su suministro y venta en las fábricas en base a las calidades que más difícil eran de extraer en la cantera, quedando relegadas el resto de tipologías a una especie de subproductos “residuo” que se vendían a precios muy bajos o incluso a pérdidas, a los pequeños talleres de la zona o a los pequeños *traders* (algunos conocidos por el sobrenombre de “piratas”) en formato de bloque como si fueran las rémoras del pez grande.

Otro daño colateral de la mala gestión fue el fenómeno de la “mala educación” al cliente, al que se le suministraba el material de mayor calidad sin añadirle el valor económico y estratégico que se debería. Podemos hacernos una idea de esta incongruencia si pensamos que para obtener 1 m³ de buena calidad, hay que extraer 2 de calidad media, 3 de calidad regular y 4 m³ de mala calidad. Solamente las calidades buenas y medias eran las más demandadas, por lo que las otras dos quedaban relegadas a meros

subproductos. La mayoría de los fabricantes no contemplaban estos subproductos de manera óptima en sus escandallos, por lo que el cálculo de precios de coste fue claramente irregular. Se creía que los beneficios eran mucho mayores de lo que eran en realidad. Las cuentas de resultados de las empresas no reflejaban al monstruo que realmente se estaba alimentando. Las fábricas, de esta manera, empezaban a hacer fatal su cometido y comenzaron a destruir valor de forma inconsciente. Pensemos que, si las canteras hubieran vendido en aquella época los bloques con un pequeño margen, habrían obtenido mucho más beneficio que las fábricas.

Salvo excepción, las canteras al actuar como suministrador de materia prima único y obligatorio, nunca se vieron en la obligación de optimizar sus recursos por lo que nunca se concibieron como un negocio estratégico.

Los Consejos de Administración de las canteras con varios socios fabricantes eran muy difíciles de gestionar ya que cada propietario de fábrica actuaba en base a sus intereses particulares sin tener en cuenta el beneficio global de la cantera. Casi ninguna cantera se ha gestionado como una empresa independiente, casi ninguna contaba con cuenta de resultados propia y un futuro sostenible a justificar. Simplemente eran esclavas de las fábricas, lo daban todo y no pedían nada a cambio.

Las fábricas deberían entonces haber reflexionado muy seriamente por qué destruían el valor que se aportaba desde la cantera, en lugar de continuar de forma inconsciente con ese proceso de destrucción de valor. Lo grave es que a día de hoy este hecho continúa sucediendo y no se ha aprovechado la década de bonanza vivida por el sector en los últimos años para poner solución a este problema. Las soluciones hoy, entonces, serán mucho más traumáticas que si se hubieran adoptado en circunstancias más favorables. Un buen amigo siempre me decía que, para guarecerse de la lluvia, el refugio debe construirse cuando luzca el sol, no cuando ya haya empezado a llover.

Otro elemento esencial y estructural que generará consecuencias muy negativas es el manejo imposible de una sola empresa de toda la cadena de valor (cantera+fábrica). Sólo a principios del siglo XX, las empresas controlaban todas las operaciones, desde la extracción o fabricación de materias primas, pasando por los productos semielaborados y acabando en los productos terminados. Conforme los mercados a lo largo del siglo XX se fueron haciendo más amplios y complejos, las grandes empresas se fueron escindiendo en otras más pequeñas en base a criterios de mercado (Europa, Asia...), de aplicaciones (automóvil, infraestructuras, consumo doméstico...), y a criterios de especialidad de una parte de la cadena de valor (materias primas, productos semielaborados, productos

terminados). Lo que era una sola macroempresa a principios de siglo, a finales se había convertido en varios cientos esparcidas a lo largo del mundo. Cada eslabón de la cadena de valor pasaba su actividad al siguiente con su margen correspondiente; cada eslabón debía justificar su existencia ganando dinero como consecuencia del aumento del valor percibido y pagado por sus clientes.

¿Qué debiera haber sucedido si las Canteras se hubieran desarrollado en un ambiente correcto de negocio, donde sus responsables estuvieran comprometidos con su futuro en un mundo cambiante es sus modas y sus aplicaciones? Muy probablemente, por su condición casi monopolística se hubiera procurado por la búsqueda incesante de otras canteras alrededor del mundo con el fin de ser incorporadas, una vez comprobada su idoneidad, al abanico de productos de la compañía. También se habría intentado influir en el valor estético del mármol frente a los posibles productos sustitutivos. Pasar de centro de costes a centro de beneficios habría permitido a las canteras realizar inversiones en I+D, encontrando nuevas canteras. De haber tenido Dirección, se habría tenido más influencia en la Administración a la hora de conseguir permisos. De haber tenido visión de futuro, se hubieran realizado inversiones en canteras a iniciar en otras partes del mundo, una vez comprobada su idoneidad. De haber tenido visión global, se habría facilitado el correcto desarrollo del siguiente eslabón de la cadena de valor, las fábricas, en lugar de subvencionarlas de manera encubierta y convertirlas en muertos vivientes generadores de destrucción de valor del producto. En este sentido, de haber tenido una mayor influencia dentro del poder de decisión de arquitectos, promotores, constructores, rehabilitadores y particulares, se hubieran realizado un mayor número de proyectos donde instalar los materiales en fachadas, suelos, paredes, etc., aumentando así el nivel de especialización del sector y disminuyendo la probabilidad de que productos sustitutivos ejercieran una influencia tal sobre estos prescriptores, que redujeran la cuota de mercado del mármol en el sector de la construcción tal y como ha pasado en los últimos años. Desde este punto de partida, se hubieran asentado los pilares para, por ejemplo, la incorporación de nuevos materiales, tanto mármoles como cualquier otro tipo de material de construcción, aumentando así la gama de productos y flexibilizando la oferta de las empresas para atender todos los requerimientos del mercado.

Desafortunadamente, se cometió el grave error de no tener en cuenta que el cliente final es quien realmente provoca el esfuerzo de las empresas por mejorar y quien realmente abre los caminos del futuro.

3.2. FÁBRICAS Y TALLERES

El nacimiento de las fábricas estuvo justificado en el hecho de que los clientes potenciales de mármol de las canteras no podían elaborar dicho material, por lo que se imponía dejar los productos listos para el uso. Desde el inicio, nadie captó la diferencia entre lo que era materia prima y producto semielaborado o acabado. Siempre se ha vendido piedra, nunca soluciones o servicios. El sector lleva tres décadas vendiendo material indiferenciado a tantos euros el m². El resultado de que muchos proveedores vendan un producto parecido es que la ventaja competitiva de todos ellos radique en el precio, no en la calidad.

Ya suponemos, entonces, en qué ha consistido las “estrategias” de las empresas marmolistas de los últimos años: gastar ingentes cantidades de dinero en mejoras para sus equipos industriales para reducir en unos céntimos de euro por m² sus costes de producción. Se desconoce, salvo alguna excepción como Visenova (Mármoles Visemar) y posteriormente Technoclassic (Levantina), proyectos encaminados a la generación de valor con productos de calidad y precios justificados para hacer negocio. Es más, nos podemos hacer una idea de lo que es el sector cuando los dos únicos proyectos que han intentado reflejar todo el valor añadido del producto, Visenova y Technoclassic, traduciéndolo en servicio y soluciones completas en mármol, han fracasado estrepitosamente. La realidad es que mientras los costes han aumentado considerablemente, los precios se han mantenido o descendido. Lo único que mejoraba era la capacidad productiva de las fábricas. Era a base de mayor producción y venta como conseguía equilibrarse la cuenta de resultados de las empresas.

El modelo de negocio elegido por las principales empresas de Novelda fue el de tener un solo negocio que incorporara toda la cadena de valor: Materia prima (bloques), producto intermedio (tablas) y producto terminado (losas, piezas especiales). Las tablas son centros de costes cuando no las compran los clientes ya que se devalúa su precio de venta, o se utilizan para obtener baldosas o piezas especiales. Son centros de beneficios cuando las compran los clientes nada más abandonar la cadena de producción. Las losas y piezas especiales son centros de costes y de beneficio. La denominación de centro de costes o beneficios radica en el proceso de valoración en costes que tiene cada formato, esto es:

- Las canteras tienen una cuenta de resultados de beneficio 0; los propietarios compran los bloques a coste puro, las canteras ni ganan ni pierden dinero (centro de costes)

- Las fábricas reciben los bloques a coste de cantera y a partir de ahí suman los costes de elaboración, venta y administración. La materia prima no tiene beneficio, el material intermedio (tabla) no tiene beneficio si se destina a producto final (losa, piezas especiales) y sólo a la suma de todos los costes se le añade el beneficio.

Las fábricas eran, pues, exclusivistas de las canteras y en líneas generales, como todos los exclusivistas de cualquier producto estrella, único o casi único:

- Hacen un esfuerzo importante de promoción durante los primeros dos o tres años
- Durante una serie de años, el producto se vende por sí mismo, entonces la red comercial pasa a ser un conjunto de personas *recoge pedidos* y la Dirección de la empresa deja de hacer nada que responda a ese nombre.
- Los clientes de las fábricas comienzan a coger mucha fuerza comercial. Se crea así una red de intermediarios que aportan el servicio que no aporta el fabricante, repartidos por áreas geográficas importantes, a nivel nacional e internacional. Importadores nacionales o grandes mayoristas con un gran poder de compra que a su vez organizan una subred de minoristas y de pequeños distribuidores que son los que llegan al cliente final.

Esto hace que entre el productor y el consumidor final del producto haya al menos tres barreras que impiden al primero conocer la evolución, productos sustitutivos, alternativas, competencia, en definitiva, las tendencias y necesidades reales del mercado.

- Pasa mucho tiempo desde que comienzan los cambios de tendencia y necesidades de los clientes hasta que llegan al conocimiento de la Dirección del productor, lo que deja sin efecto cualquier adecuación de la estrategia de la empresa a la nueva situación del mercado. Si a esto sumamos que los gestores carecen de herramientas y de personal cualificado que diseñe y ejecute los profundos cambios que se exigen para las nuevas circunstancias, obtenemos como resultado la inoperancia de cualquier decisión estratégica que provoque una reorientación adecuada que haga que la empresa afronte cualquier cambio de tendencia con garantías de éxito.

Los pilares básicos de la economía de las fábricas tradicionales son los siguientes:

- Posesión de canteras
- Hasta la crisis de 2008, demanda de producto superior a la oferta

- Desde la cantera hasta el cliente final se concibe toda la cadena de valor como un solo negocio
- Trabajan casi exclusivamente los materiales de sus canteras
- El tamaño de las fábricas es directamente proporcional al volumen de extracción de las canteras.

La cuenta de resultados de las empresas se compone de tres centros de costes (canteras, fábricas para la elaboración y red comercial) y solamente un centro de beneficios; el margen final del precio de venta añadido a la suma de los tres costes anteriores. Sobre estas realidades de fondo, las empresas así desarrolladas han generado unas consecuencias económicas que con el cambio de ciclo económico (crisis económica y crisis de modelo de negocio), las hace inviables tal y como han sido concebidas y desarrolladas. Estas son las principales causas de su inviabilidad:

PRECIOS DE VENTA BAJOS

Es casi imposible la normal capitalización de las empresas para encarar procesos de inversión y/o expansión.

Tras un largo proceso de producción desde la extracción del bloque en cantera hasta la elaboración de producto semielaborado o terminado en las fábricas, los riesgos que ello conlleva no se ven reflejados en unos márgenes de beneficio ínfimos que hacen que, ante cualquier imprevisto, se entre fácilmente en beneficio neutro o pérdida.

Como ejemplo, el precio medio actual de venta de tabla de crema Marfil está en torno a los 25 euros/m², mientras que el de otros productos cuyo proceso de elaboración es mucho más corto y menos arriesgado como el Mármol Compaq es de unos 35 euros/m² y el de Silestone de 75 euros/m². Es evidente que, con una complejidad tremendamente mayor en la elaboración, el sector del mármol no ha sabido hacer valorar su producto, mientras que otros productos si lo han hecho, aplicando márgenes claramente superiores.

PRODUCTO INDIFERENCIADO

La competencia entre oferentes de un producto similar se basa en el precio. Además, si añadimos que la cantidad de oferentes es muy grande, se trata de un precio descendente.

DESVALORIZACIÓN DEL PRODUCTO

Las tablas son el producto en mármol que menor proceso de elaboración requieren. El problema surge cuando el material no se puede aprovechar para tabla, bien porque tienen alguna irregularidad manifiesta como roturas, manchas, etc., bien porque pasado un tiempo, los compradores no las aceptan. Es cuando empieza entonces un proceso de

desvalorización del producto consistente en el corte de dichas tablas no aprovechables o en la venta a precio de coste o por debajo del coste.

En lo que se refiere al corte, al menos un 30 % del producto se desperdicia en el propio proceso donde se obtienen formatos de baldosa de 60x60x2, 40x40x2, 30x30x2 centímetros, además de otras medidas que pueden considerarse residuales porque no tienen valor comercial. Pensemos en la mano de obra que interviene, embalajes, roturas adicionales, etc., también en que en este tipo de formatos, la exigencia por parte del cliente en lo que respecta a la calidad es bastante superior al que se requiere en la tabla. La razón de esta mayor exigencia es que normalmente las baldosas se colocan en estancias de tamaño más pequeño, donde los propietarios se pueden fijar más en los detalles y exigir que sean subsanados.

Con todo esto, desde un punto de vista teórico, todos estos costes directos e indirectos, se deberían ver reflejados en el precio de venta, añadiendo, claro está, el margen correspondiente. Nada más lejos, el sector vende estos formatos de baldosa a un precio inferior al de la tabla de donde se parte.

Curiosamente, es en China donde encontramos que el proceso de cálculo de costes se realiza de una forma más racional, ya que parten del coste de la tabla y van añadiendo todos los costes que intervienen en la elaboración de la baldosa, siendo esta más cara que el tablero de donde parten

Si pensamos en el formato de la plaqueta de 1 centímetro de espesor, el desperdicio es aún mayor; este formato es demandado en países donde hay carencia de mano de obra especializada en la colocación de mármol ya que, por su morfología, la plaqueta es mucho más fácil de manejar e instalar en obra que la baldosa de 2 centímetros de espesor tradicional. El problema viene porque para conseguir la plaqueta, se requiere de un proceso mucho más complejo que el de la baldosa antes descrito, alcanzando cifras de desperdicio muy superiores con el incremento de costes que ello supone.

Si además sumamos el resto de costes ya podemos hacernos una idea de que no se trata de un producto con un coste lo suficientemente competitivo. Podríamos concluir que la plaqueta se trata de uno de los productos en piedra que se trabaja de forma industrial, en cuyo proceso de elaboración es donde el valor añadido llega a su punto álgido. Desafortunadamente, en el precio de venta de este producto tampoco se ve reflejado el inmenso esfuerzo que hay que realizar para conseguirlo.

Las empresas han ido dejando de fabricar este producto de forma paulatina por su, a priori, carácter antieconómico. La realidad es que la falta de rigor de las empresas para

dar valor a uno de los productos con mayor potencial para hacer que el cliente lo valore y lo pague, ha provocado que el negocio de la plaqueta, que más se podría parecer al inicio del concepto de servicio en piedra que el sector del mármol necesita para su revitalización, haya casi desaparecido o quedado en algo meramente anecdótico.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Compuesta por empresas de tamaño grande o mediano con canteras en propiedad y talleres de tamaño mediano o pequeño. La economía de estos últimos no va a ser una excepción y también va a basarse en la casi subsistencia. Compraban bloques de calidades medias-bajas que las grandes fábricas y canteras desechaban a precios realmente bajos. La razón de estos precios no es que el material fuera de muy mala calidad, sino que se trataba de material al que las fábricas, por su alta carga de costes fijos y su nula proactividad comercial, no sabían darle un uso de negocio adecuado. En cambio, la reducida carga de infraestructura y personal hacía de los talleres un centro de producción mucho más competitivo que las grandes fábricas con sus economías de escala. La infraestructura del taller consistía en una máquina que cortaba bloques para convertirlo en baldosa y en los mejores casos, una máquina para obtener el brillo de la misma (pulidora de losa). Comparativamente, la inversión de los talleres era menor que la de las fábricas. Con esta receta de reducción en los costes no se obtiene un mayor beneficio, como por otra parte debiera ser, sino que el taller ahonda aún más en la desvalorización del producto ofreciéndolo a precios todavía más bajos ya que es la única manera de atraer a los clientes de las grandes fábricas.

POLÍTICA DE STOCK DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO

Continuando con el proceso de desvalorización del producto, mayoritariamente las empresas grandes cada cierto tiempo y con el fin de revitalizar sus mermados estados financieros, suelen saldar gran cantidad de producto que, por una parte, les proporciona liquidez, pero por otra profundiza mucho más en esa destrucción de valor del producto.

Como hemos comentado antes, las empresas relevantes del sector, no tienen clientes sino compradores. No venden, despachan. Las fábricas, entonces cuanto más grandes, más vendedores tienen en sus nóminas, pero sin ser conscientes de que su propósito no era la venta en sí, sino la gestión de los pedidos de clientes que iban con cierta asiduidad a las fábricas para comprar el material in situ.

Curiosamente, eran los compradores los que agasajaban a los vendedores para que les dieran prioridad para obtener material de mejor calidad. Mientras la demanda supere la

oferta esto es positivo porque hace que las ventas estén aseguradas con un coste comercial muy bajo.

Prácticamente no se hacía venta proactiva salvo alguna visita esporádica para resolver problemas puntuales o asistencia a ferias. Con un mínimo de atención y seriedad, los compradores se sienten cómodos y van pasando los pedidos por fax primero, luego por mail, además de visitar periódicamente las fábricas para estar al tanto del material que se va produciendo.

La parte negativa es que con empresas que creen que venden, pero lo que realmente hacen es despachar:

- Se cargan de nóminas de vendedores que no venden.
- Con la excusa de acercarse al cliente, se gastan ingentes cantidades de dinero en almacenes en las áreas geográficas de relevancia a nivel nacional.
- Y, por ende, hacen lo mismo fuera del país, con un aún mayor gasto y cabreo de los clientes locales que agradecen ir de vez en cuando a las fábricas en España y que, sobre todo, no les gusta que les quiten a sus clientes.
- Como la elección del material in situ es clave para la compra, el que realmente tienen el poder de decisión es el encargado del taller o fábrica, no el vendedor. Podemos imaginar la cantidad de malas prácticas que este hecho genera.

La verdadera red de ventas del sector está en los minoristas que compran a los mayoristas e importadores y sobre todo en lo que se conoce como “los comerciales”. Son los encargados de buscar la materia prima o el producto terminado, según se tercie, para suministrarlo a sus clientes. Hacen labor proactiva de venta de material con el verdadero servicio al cliente que no dan las grandes empresas. Buscan grandes proyectos alrededor del mundo, los consiguen y los gestionan pidiendo el material de una o varias fábricas según sea el tamaño del proyecto. Los comerciales venden y las fábricas producen. La fábrica se aleja todavía más de la realidad del mercado. Desconocen la idiosincrasia de los distintos países, sus preferencias, necesidades, las posibles soluciones que requieren los clientes, las posibles amenazas de los productos sustitutivos.

Al estar prácticamente todo el *know-how* del negocio en los comerciales independientes, cuando las circunstancias del mercado cambian, las soluciones que aportan las fábricas son de una incongruencia tan grande que las hace alejarse todavía más del cliente final. Ponen todavía más en valor el papel del comercial.

El papel del vendedor de fábrica queda todavía más relegado a un segundo plano. ¿Qué hacen estos entonces? Mirar como es el encargado de turno quien decide si va a tener más o menos material, mejor o peor calidad para que pueda seguir despachándolo. La realidad es que el cliente, de quien se tiene que hacer amigo es del encargado, no del vendedor. Encontramos así que en una fábrica puede haber tantas empresas como encargados con poder existan.

Los eslabones de mayor relevancia del sector, arquitectos, constructores, instaladores, cliente final, fueron abandonados por las fábricas hace casi dos décadas ya que el trato con ellos no era fácil. Utilizan un lenguaje técnico y requieren de un servicio profesional que los marmolistas, en la mayoría de los casos, no estaban dispuestos a ofrecer puesto que con mucho menos esfuerzo tenían prácticamente toda la producción de tabla o baldosa vendida a los intermediarios que sí estaban dispuestos a esforzarse en la venta técnica. Lo peor de todo es que con este sistema se consiguió que los intermediarios solamente lucharan por sus comisiones, no por el propio prestigio de la piedra natural. En el sector de la construcción es donde más se puede aprender a cómo ofrecer un servicio completo de calidad ya que es donde arquitectos, constructores e instaladores hacen el verdadero control de calidad del producto al manejarlo en obra. Son ellos los que nos pueden dar las pautas de comportamiento para conseguir el valor añadido que necesita el sector para que pueda ser revitalizado.

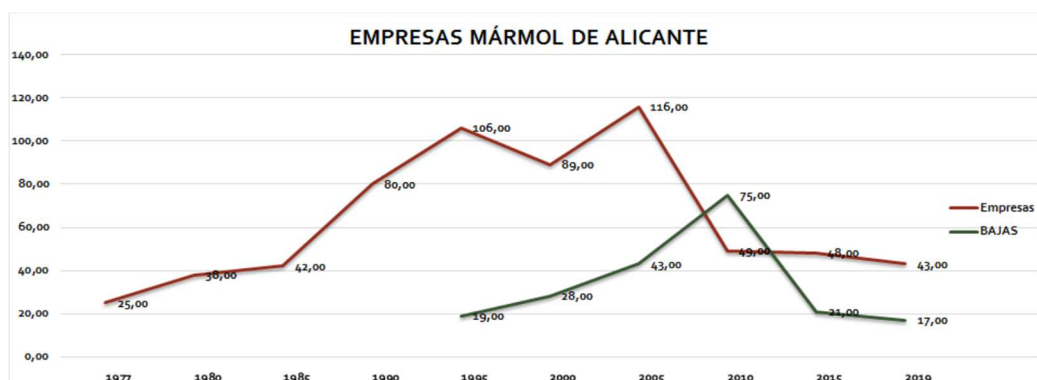
En este sentido, otros productos sustitutivos como la cerámica o el porcelánico imitación de mármol sí que han sabido detectar esa deficiencia en el sector marmolista para quitarle cuota de mercado ofreciéndole mucho mejor servicio y calidad de producto. Este hecho ha provocado que productos artificiales, con menor coste de producción que el mármol, se puedan vender a precios superiores.

Esta despreocupación por la realidad del mercado ha perdurado en el paso del tiempo agudizando todavía más el mal estructural del sector. La costumbre general de no preguntar por el material servido, de no visitar al cliente hasta mucho tiempo después de haber suministrado el pedido (no fuera que me vayan a reclamar algo) es un pensamiento típico de la mayoría de las empresas.

La mayoría de empresas del sector no ha sido capaz de prever el cambio de modelo que se ha producido en el sector mundial del mármol y lo que es peor, no están capacitadas para adaptarse a ese cambio para conseguir mantenerse en el tiempo. Sin duda, un grave caso de irresponsabilidad en la gestión que está teniendo unos efectos muy negativos en la comarca. Parte de esos efectos negativos se pueden observar en los gráficos 2 y 3,

donde se muestran los altibajos de empresas asociadas a ‘Mármol de Alicante’ durante los últimos 40 años, reflejado también en la disminución de la producción en cantera fruto de los periodos de menor demanda.

Gráfico 2. Evolución en el número de empresas asociadas a ‘Mármol de Alicante’ durante el período 1977 a 2019.



Fuente: Mármol de Alicante

Gráfico 3. Producción, en toneladas, de piedra natural en España durante el período 1995 a 2017.



Fuente: Mármol de Alicante

3.3. ENTRADA DE FONDOS DE INVERSIÓN

Ya hemos criticado la gestión de las empresas tradicionales del sector por ser una de las principales razones de los problemas estructurales que lo amenazan. La falta de profesionalización de las empresas son el reflejo de la falta de formación y la negación a la apertura empresarial de la mayoría de sus dirigentes.

No obstante, la entrada de factor profesional en las empresas marmolistas a través de Fondos de Inversión tampoco supuso el tan necesario cambio de tendencia que necesitan

las empresas para ser viables a largo plazo. De hecho, la aparición de estos Fondos de reconocido prestigio en el sector del mármol, no respondió a las expectativas creadas.

El primero de ellos no fue capaz de detectar el mal endémico de la empresa (BERMÁRMOL) que era el mismo mal del sector y lo único que consiguió fue librarse de las luchas internas familiares y generar unos beneficios mínimos. En los gráficos 4, 5, 6, 7 se puede observar la evolución en las variables clave del negocio antes, durante y después de la entrada del Fondo en esta mercantil. Téngase en cuenta que los datos como empresa independiente son relevantes hasta 2010, que es cuando LEVANTINA compró la compañía.

El segundo de ellos se hizo con la primera empresa del sector (GRUPO LEVANTINA) en el año 2006. Los únicos cambios más relevantes se dan en los constantes relevos de la Alta Dirección. Por lo demás, siguen cometiendo los mismos errores que los antiguos gestores. En los gráficos 8, 9, 10 y 11 se puede observar la evolución en las variables clave del negocio antes, durante y después de la entrada del Fondo en esta mercantil.

Cabe reseñar en este punto y es de justicia afirmar que la entrada del Fondo en Bermármol coincidió con una época de bonanza económica, no como el caso del Fondo de Levantina que, poco después de adquirir la compañía se encontró con la dificultad de su gestión en medio de una de las mayores crisis económicas de la historia reciente.

Parece que el perfil de gestor elegido por los Fondos para dirigir las empresas de mármol que adquirieron, no supo adaptarse a las circunstancias de un negocio tan tradicional y a la vez tan cambiante.

El negocio del mármol requiere de organigramas con poca ampliación vertical, con profesionales especializados en los negocios, pero también con cierto conocimiento del sector que les haga darse cuenta de que no se trata de hacer análisis diferenciales sobre el negocio sin salir de la oficina, que no se pueden extraer conclusiones absolutas sobre un informe financiero que les pase el *Controller* de turno o que, en definitiva, no estés encima del negocio lo suficiente como para entender que tienes entre manos un negocio semi-agrícola en el que te tienes que manchar los zapatos, literalmente. Si decides, en cambio, dirigirlo como si fuera un banco, un Fondo de Inversión o una Multinacional donde desde que se toma la decisión hasta que se traduce en una realidad las consecuencias pueden ser nefastas, ya pasa un tiempo vital que como sea excesivo la decisión ya no será la correcta y lo que es peor será a destiempo.

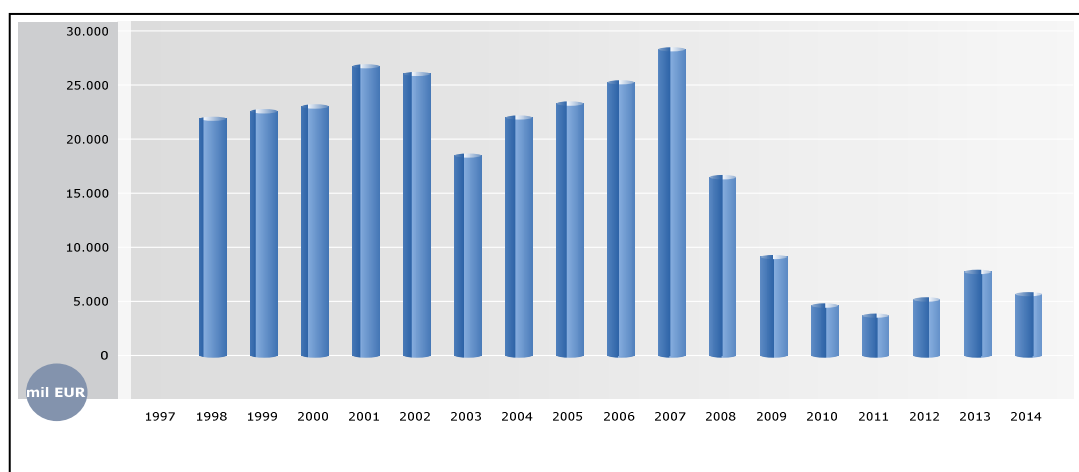
Otro error común de los Fondos ha sido el aplicar políticas de negocio generalistas, descuidando las realmente necesarias para el sector del mármol, pensando más en

aspectos financieros cortoplacistas que de desarrollo a medio/largo plazo de la empresa. Se ha mantenido el mismo modelo del resto de fábricas del sector, sin caer en la cuenta de que es un modelo que destruye valor, en lugar de crearlo. Se ha maltratado a la red de intermediarios y clientes finales al no ofrecer políticas comerciales estables o al tratar de saltarlos para vender a los clientes de éstos. Los dirigentes y mandos intermedios, con el fin de justificar su propio trabajo, se han rodeado de subordinados que han engordado las plantillas de gente poco operativa ahondando así en una excesiva burocratización.

En definitiva, el mundo de los negocios de ciudad, tampoco ha sabido adaptarse a la realidad del sector y ha cometido los mismos errores que se cometieron décadas atrás.

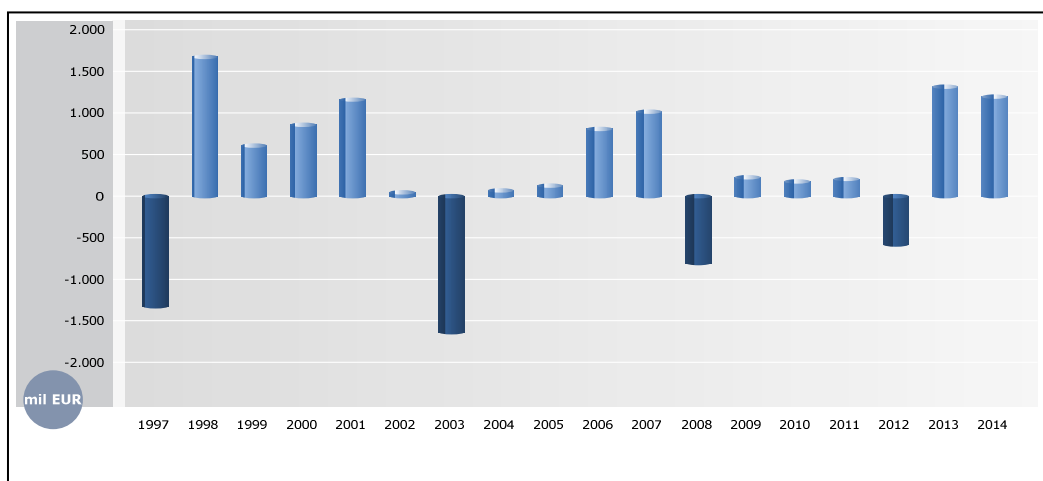
La reestructuración que requiere el sector necesita un plan estratégico a 10 años vista, pero todas las políticas empleadas, sin excepción, han sido cortoplacistas buscando el dinero fácil y destruyendo valor, en lugar de pensar en la viabilidad del sector para que siga dando empleo a miles de familias en la comarca.

Gráfico 4. Evolución de los ingresos de explotación de la mercantil Bermármol, S.L. (extinguida) durante el período 1997 a 2014



Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

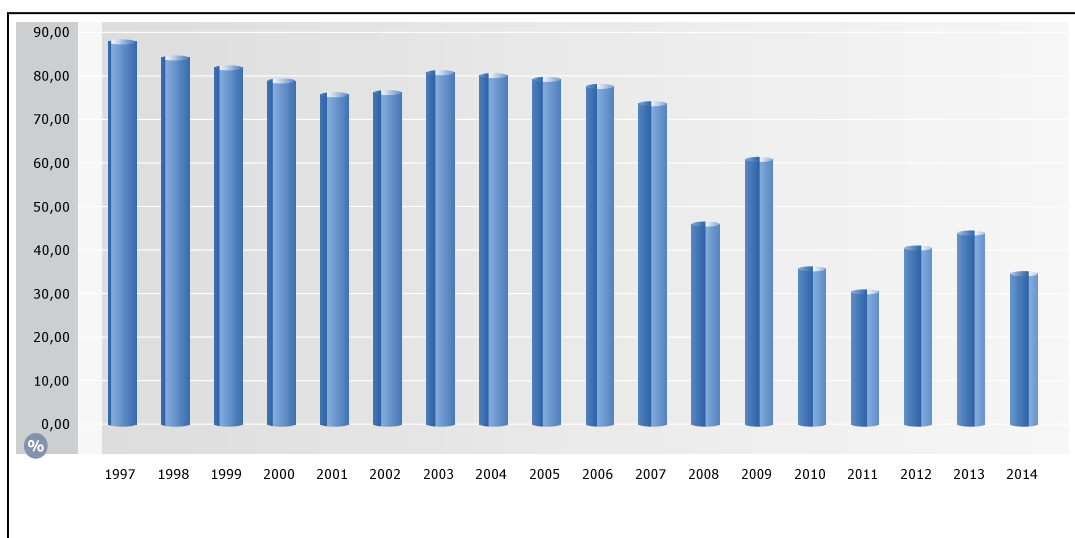
Gráfico 5: Resultado ejercicio 1997 - 2014 BERMARMOL S.L. (EXTINGUIDA)



Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

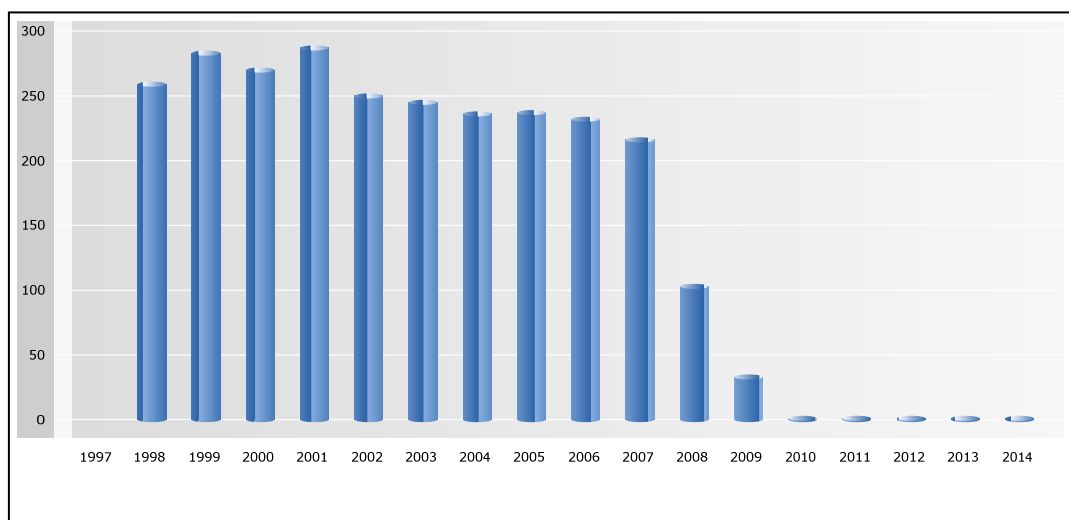
Gráfico 6. Endeudamiento (%) 1997 - 2014 BERMARMOL S.L. (EXTINGUIDA)

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo} + \text{capital propio} - \text{fondos propios}}{\text{total pasivo} + \text{capital propio}} \times 100$$



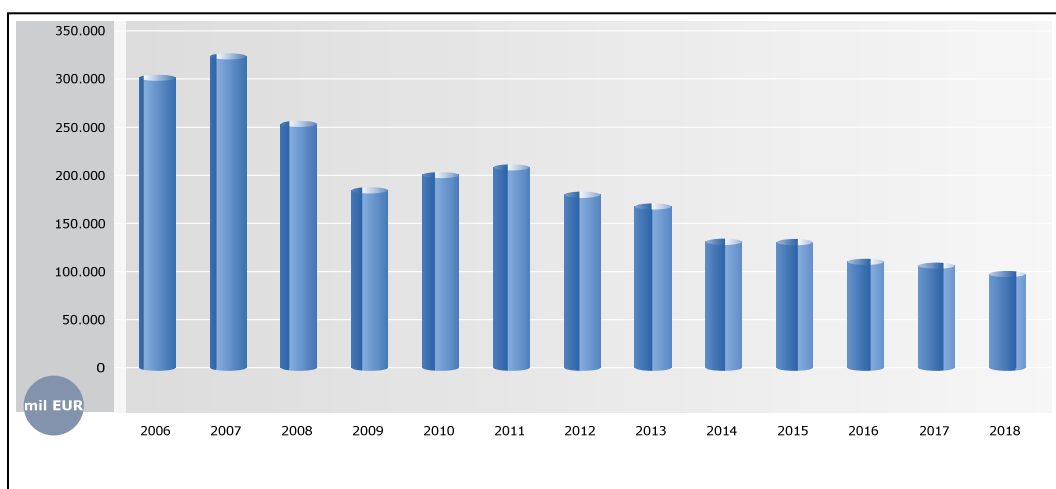
Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

Gráfico 7. Número de empleados 1997 - 2014 BERMARMOL S.L. (EXTINGUIDA)



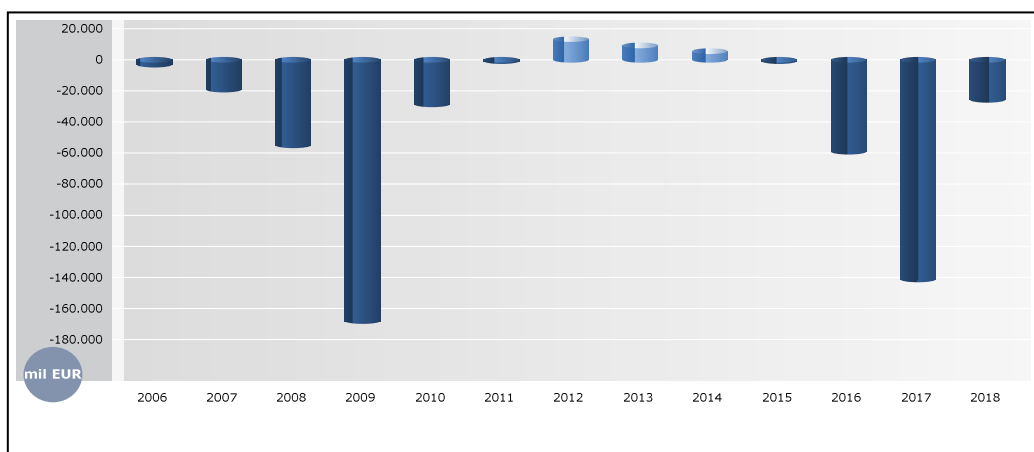
Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

Gráfico 8. Ingresos explotación 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA



Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

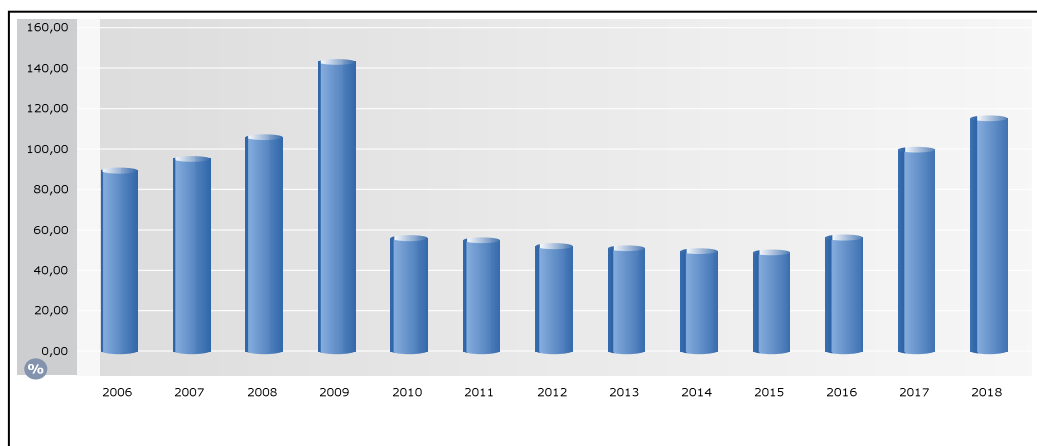
Gráfico 9. Resultado ejercicio 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA



Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

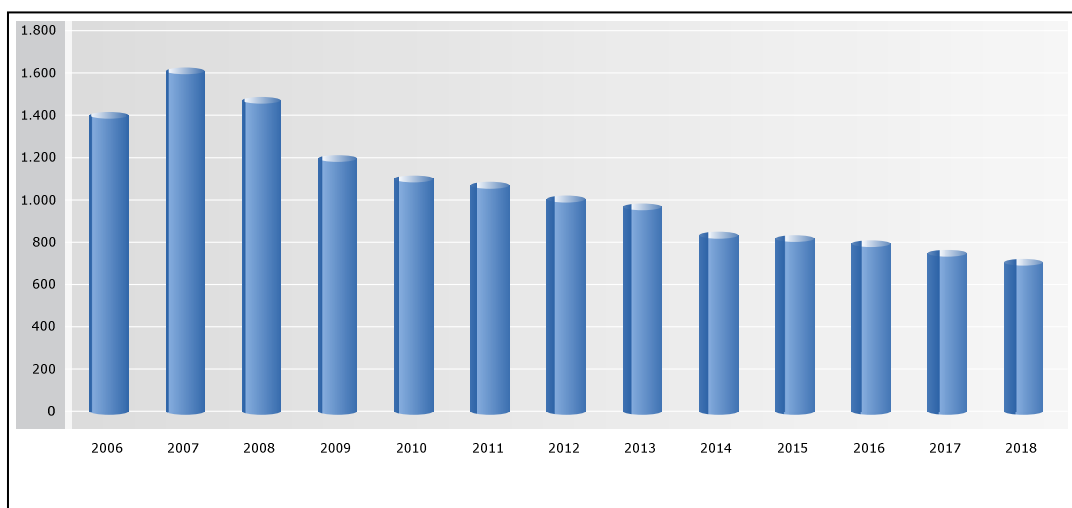
Gráfico 10. Endeudamiento (%) 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo} + \text{capital propio} - \text{fondos propios}}{\text{total pasivo} + \text{capital propio}} \times 100$$



Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

Gráfico 11. Número de empleados 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA



Fuente: SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

4. SEGUNDA ETAPA: 2008 A MARZO DE 2014.

4.1. CRISIS ECONÓMICA. DEBILIDADES DEL MODELO DE NEGOCIO. CIERRE DE EMPRESAS HISTÓRICAS.

Hasta la crisis de 2008, el modelo de negocio único que fue llevado a cabo por las principales empresas del sector desde los años 70 aparentemente era rentable. Se generó una actividad empresarial en la comarca que dio lugar a un sector estratégico a nivel social y económico.

Todo parecía ir bien, las poblaciones dependientes de este sector vivían una época de prosperidad y sus economías eran fiel reflejo de un dinamismo industrial que llegó a su momento cumbre. Por desgracia la crisis destapó las vergüenzas de un sistema deficitario que se había ido desarrollando desde la época de los 70, tal y como he explicado en puntos anteriores.

Las empresas históricas Levantina, Bermármol, Luis Sánchez, García Moya, Bempe, Visemar, Ruiz Marco y Singla, sucumbieron en su mayoría a este modelo e iniciaron procesos de desinversión o reestructuración que en algunos casos fueron traumáticos por la destrucción masiva de puestos de trabajo que conllevó en primer lugar y por la desaparición de empresas que se habían levantado muchos años atrás y que eran los estandartes del desarrollo industrial de la zona. Salvo Levantina y Visemar, el resto de empresas han sido vendidas, adquiridas o están en situación de Concurso de Acreedores

y/o liquidación. Cabe destacar que la modalidad de venta más utilizada ha sido la de la venta de partes de la empresa, centrando el interés en las canteras y no de todo el conjunto tal y como sucedió en los casos de los Fondos de Inversión comentados con anterioridad. Este hecho constata que el activo más importante de las empresas marmolistas siempre ha estado en la cantera, no en la fábrica.

4.2. EMPRESAS EMERGENTES. CRISIS EN MERCADOS U.S.A. Y EUROPA.

Las empresas históricas sucumbían al modelo de negocio que creyeron rentable durante décadas. Se vieron en una situación de rigidez absoluta, con sus mercados tradicionales (U.S.A. y Europa) con una grave afectación de la crisis económica, con infraestructuras sobredimensionadas y una desconexión tal del mercado que no supieron identificar las razones de la caída tan brusca, achacando sus problemas principales a la crisis económica, lo cual tiene una parte de certeza, pero como hemos visto, no se trató de la razón principal de los males de estas empresas. Fueron incapaces de afrontar la situación y como hemos visto, muchas de ellas tuvieron que ser vendidas por sus administradores y las que no fueron vendidas pasaron por múltiples dificultades llegando incluso algunas de ellas a la liquidación.

Entonces sucedió algo que es muy común en el sector; las dificultades de unos son los beneficios de otros. Bajo esta máxima, emergieron una serie de empresas que antes hemos denominado como ‘comerciales’ que, aprovechando su gran labor proactiva con los clientes realizada durante años, consiguieron una buena cartera alrededor del mundo que les garantizaban un número considerable de ventas. El tejido industrial ocioso resultante de los efectos de la crisis de las grandes fábricas les llevó entonces a plantearse el dar el paso del mundo comercial al industrial para poder abastecer su gran demanda.

Fue cuando las empresas de ámbito comercial empezaron a adquirir infraestructura fabril que les permitiría depender de sí mismos. ¿Por qué les fue bien durante un tiempo? Pues porque aún sin tener canteras de relevancia, tenían el otro elemento diferenciador de la cadena de valor del sector: los clientes. No hicieron una fábrica sobredimensionada primero para luego ir a buscar clientes, como hicieron la mayoría de los actores históricos, los clientes les pedían una fábrica para que les pudieran suministrar todo el material que necesitaban. Era un buen planteamiento, luego veremos que este modelo derivó en algo parecido a lo que hacían las fábricas tradicionales, cosa que llevó a algunas de estas nuevas comerciales/industriales a desaparecer o a quedar en una situación muy delicada,

pero mientras funcionó fue muy efectivo y beneficioso para estos nuevos protagonistas del sector.

Asimismo, los talleres tradicionales que vivían de las “migajas” de las grandes fábricas, ante el nuevo escenario de mayor disponibilidad de materia prima, empezaron a posicionarse también como suministradores de referencia ampliando sus instalaciones. Los comerciales reconvertidos en fabricantes y los nuevos talleres tomaban así el relevo a las grandes fábricas.

Emergía además la figura del operario histórico con 20/30 años de experiencia que se queda en paro por el cierre de las antiguas grandes fábricas y que decide hacerse autónomo para trabajar en alguna de las secciones que habían quedado ociosas en las grandes fábricas, concretamente en los corta bloques en los que eran especialistas. Nacía así un nuevo eslabón en la cadena del sector. El único objetivo de estas microempresas es ganarse un sueldo, por lo que son altamente competitivas en el coste de los servicios que ofrecen, además de una calidad más que razonable ya que son dueños de su sueldo.

Ante la industrialización de los antiguos comerciales, quedó vía libre para la aparición de nuevas empresas que se dedicaban al trading. Volvía a renacer el modelo histórico de grandes fabricantes, esta vez sin cantera propia, talleres, pequeños talleres y *traders*. Muy pocos, Levantina y alguna otra empresa seguían manteniendo el modelo antiguo de negocio único. La diferencia era que todos, aparentemente, habían aprendido de los errores de las empresas históricas del pasado.

Surgía así un modelo de especialización en el sector: las canteras se dedicaban a vender bloques, las nuevas grandes fábricas y talleres basaban la mayoría de las ventas en los proyectos, los talleres pequeños asistían a los dos anteriores y los *traders* hacían la labor comercial complementaria a los nuevos fabricantes. Todo parecía encajar, todo parecía ir bien. Se inicia así una década de bonanza en el sector.

4.3. EXPLOSIÓN DE CHINA.

Hasta 2008, China había sido uno de los actores importantes dentro del sector, pero no tanto como el que empezaría a ser a partir de esta fecha. Las restricciones históricas a la hora de obtener materia prima y los aranceles que el gobierno chino imponía a los productos elaborados, impedían que este país tuviera más peso dentro de la cartera de clientes de las empresas marmolistas de la comarca.

A partir de la crisis de 2008, como ya he explicado anteriormente, se produce una desinversión de las fábricas históricas en su infraestructura para centrarse en el negocio

de las canteras. Muchas de esas fábricas históricamente reticentes a vender bloques que no fueran de mala calidad, algunas de ellas por necesidad, otras (las que menos) por estrategia, empiezan a contemplar la opción de vender bloques de forma masiva buscando el ingreso y beneficio rápidos y seguros de un cliente como el chino con mucho dinero para pagar antes incluso de la carga del material.

El aumento de la demanda de producto por parte de las empresas chinas responde a un giro en la política del país asiático en lo que respecta a su crecimiento económico pasando del modelo exportador neto a un modelo de crecimiento interno basado en la potenciación de una clase media emergente. Las grandes reservas de divisas acumuladas durante los 20 años anteriores de modelo productivo de exportación, fueron utilizadas para la inversión en infraestructura interna de China, lo que propició un auge meteórico de la construcción. Para el sector del mármol supuso una época dorada en lo que respecta a la demanda de materia prima de todo tipo (mármoles, calizas, areniscas).

Algunas canteras que se encontraban clausuradas porque supuestamente ya no tenían valor comercial, reabrieron por el “simple” hecho de que venía algún cliente potencial chino y se comprometía a comprarle y pagarle anticipadamente al cantero toda la producción anual.

Toda esta situación de sobredemanda sirvió para que algunas empresas históricas aliviaran su situación financiera o terminaran por desinvertir definitivamente en infraestructuras fabriles.

Dado el exceso de demanda, las subidas de precios del producto bloque por parte de algunos suministradores fue excesiva. Se “estrujó” así el modelo de negocio aumentando la producción hasta el máximo histórico (la empresa de mayor volumen de producción alcanzó los 1200 m³/día, en la actualidad no llega a 400 m³/día). Todo esto tuvo como consecuencia la conformación de una burbuja que, lógicamente, explotaría años después.

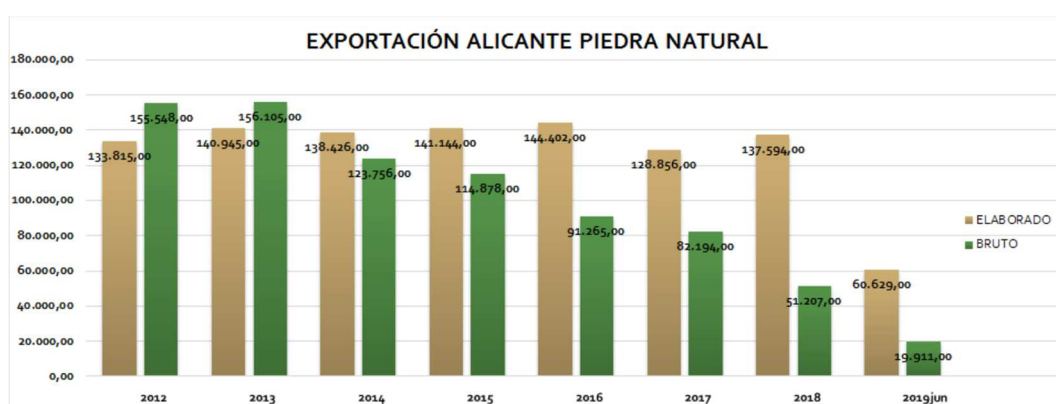
El auge de los BRICS con, además de China, Rusia y Brasil como clientes históricos de tablas y baldosas del sector, ayudó a que algunas empresas que continuaban con el modelo tradicional de negocio único obtuvieran pequeños beneficios durante 2012 y 2013.

Para las empresas emergentes que he citado anteriormente, estos hechos, junto al auge del mercado de los países árabes del área del Golfo Pérsico, supusieron una oportunidad de aumentar su volumen de negocio ya que había mayor disponibilidad de materia prima para elaborar en sus fábricas recién adquiridas y mayor número de clientes que compraban todo tipo de formatos y materiales. Fue una época en la que estos actores emergentes

invertieron en sus fábricas adquiriendo nuevos bienes de equipo o renovando el ya existente con el fin de aumentar su capacidad productiva. Era cuestión de quien podía suministrar más material en menor tiempo. Era cuestión de volver a cometer los mismos errores del pasado.

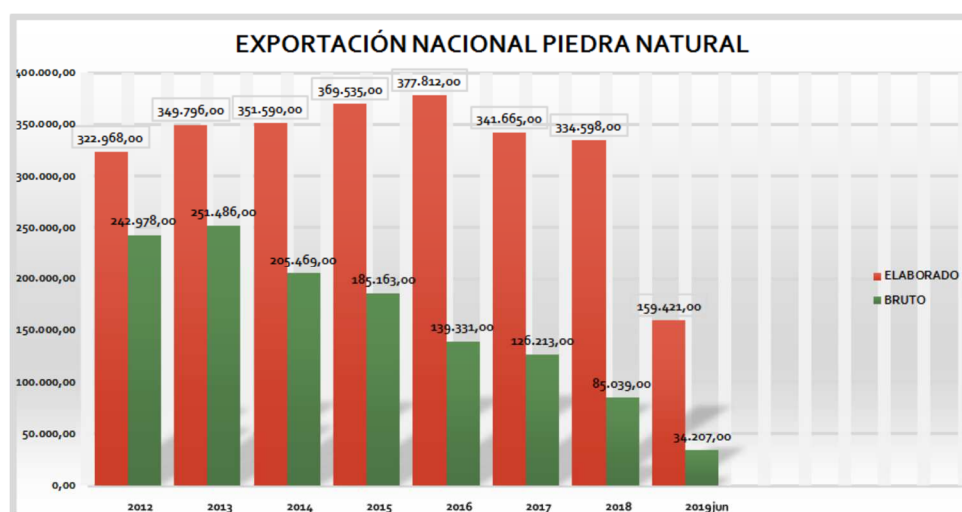
En los gráficos 12 y 13 se observa la evolución positiva, salvo en los últimos años, tanto a nivel nacional como en la provincia de Alicante, de las exportaciones de piedra natural elaborada y en bruto.

Gráfico 12. Exportaciones Provincia Alicante, Elaborado y Bruto, periodo 2012-2019.



Fuente: Mármol de Alicante

Gráfico 13. Exportaciones en España, Elaborado y Bruto, periodo 2012- 2019.



Fuente: Mármol de Alicante

5. TERCERA ETAPA: ABRIL 2014 A TERCER CUATRIMESTRE DE 2017.

5.1. CAIDA DE CHINA

El gobierno chino intuye que lo que se está gestando en su país es algo similar a las burbujas económicas que habían afectado a occidente. El volumen de demanda de todo tipo de productos para suministrar el desarrollo de un país de 1300 millones de personas había convertido a China en el cliente más importante del mundo. Todos mirábamos a China si queríamos exportar cantidad de producto con el cobro asegurado. Pero durante el primer cuatrimestre de 2013 se gestan los primeros 4 años de gobierno del nuevo y actual presidente de China Xi Jinping. Su objetivo fue acabar drásticamente con la corrupción que afectaba a todos los estamentos políticos del país, la contaminación que provocaba su modelo productivo de “fábrica del mundo” y el crédito desmedido que estaba generando el efecto contrario al deseado, frenando así el modelo de desarrollo económico descontrolado para que pasara a ser un modelo más sostenido en el tiempo con una base sólida que permitiera un crecimiento más equilibrado.

En lo que afecta a nuestro sector, el volumen de demanda desmesurado que había tenido lugar desde el 2008 se frenó considerablemente. Debido al cierre de las fábricas más contaminantes y la contracción en la actividad del sector de la construcción en China, su tejido industrial marmolista se redujo en un 50% lo que provocó un bajón de demanda en las canteras y fábricas de la comarca muy considerable. Este hecho terminó de “rematar” a las fábricas que aún todavía conservaban el modelo de negocio único, además de afectar a empresas que, sin tener canteras, también suministraban producto semielaborado (tableros) a importadores chinos bastante relevantes en el mercado.

Aquellas canteras que “resucitaron” al albur de la demanda desmedida de producto del mercado chino, volvieron a cerrar. La caída en la demanda del mercado chino solamente respetó y no mucho, a aquellas empresas que habían desinvertido totalmente en las fábricas para dedicarse en exclusiva al negocio de las canteras. Los precios de los bloques bajaron considerablemente, sobre todo en aquellas empresas que habían aprovechado la coyuntura para expoliar los bolsillos de los clientes aplicando subidas de precios desmesuradas. Paradójicamente, ahora eran los clientes quienes expoliaban a esas canteras o, directamente no compraban.

2014, 2015 y 2016 fueron años complicados para el sector, sobre todo para aquellas empresas que se habían apuntado al carro de la demanda desmedida de producto abriendo canteras o fábricas sólo para aprovechar la burbuja. Fueron las primeras en caer.

5.2. AUGE DE PAÍSES ÁRABES

Un repunte en las ventas en el mercado de países del entorno del Golfo Pérsico, concretamente Arabia Saudí, Qatar y Emiratos Árabes, contrarrestó el duro golpe que la crisis del mercado chino asestó a algunas empresas de la comarca. También reforzó la posición de las empresas que he denominado como emergentes, ya que su exposición al mercado chino no era tan directa y gozaban de una buena relación histórica con grandes importadores árabes. Les ayudó, además, un ligero repunte del mercado de Estados Unidos.

El auge en las ventas de estas empresas emergentes les permitió modernizar todavía más sus instalaciones hasta llegar a ser de las más punteras del sector, logrando así la independencia total de las fábricas históricas. Todo ello conformando infraestructuras ligeras y flexibles que les permitían crecer o decrecer en función de los requerimientos del mercado.

Los grandes pedidos del mercado árabe y el mantenimiento del mercado de Estados Unidos permitieron consolidar también a los nuevos *traders*, que poco a poco iban empezaron a conformarse como una red comercial de importancia en la zona, asentándose en el polígono industrial de Novelda conocido como “El Fondonet”. Muchas de las naves industriales ya construidas en este polígono no eran útiles para el negocio del mármol porque no tenían altura suficiente para el movimiento del material, por lo que los propietarios de algunos de los terrenos todavía sin urbanizar detectaron esta necesidad y empezaron a construir naves que sí cumplieran con los requisitos suficientes para que los *traders* pudieran instalarse allí. En la actualidad, en este polígono y en sus alrededores hay unas 20 empresas ya instaladas y se da la curiosa circunstancia de la coexistencia de multitud de naves sin actividad con estas nuevas naves que albergan a los *traders* marmolistas.

6. CUARTA ETAPA: ÚLTIMO CUATRIMESTRE DE 2017 A LA ACTUALIDAD.

Comienza ahora una etapa determinante para el desarrollo futuro del sector en el ‘Corredor del Mármol’. Hasta ahora las diferentes crisis habían afectado a las fábricas de la zona y ya vimos que estas crisis acabaron con muchas de ellas. Al mismo tiempo, las canteras disfrutaron de una época dorada que les reportó grandes beneficios. Ahora esta época tocaba a su fin e iba a dar comienzo una crisis que podría llevar al traste gran parte de la economía de la comarca. Y es que una crisis profunda en el primer eslabón de la

cadena, las canteras, hace peligrar la viabilidad de todo el sector al que abastece de materia prima.

6.1. INESTABILIDAD EN PAÍSES ÁRABES Y AGOTAMIENTO DE LAS CANTERAS

Desde la segunda mitad de 2016, se percibe una bajada de demanda generalizada que tiene mayor relevancia en el caso del mercado de los principales consumidores de mármol de países árabes, tales como Arabia Saudí, Qatar y Emiratos Árabes. Esta ralentización en la dinámica de pedidos del mercado de Oriente Medio se une a la reducción de demanda por parte del mercado chino, descrita en el punto anterior. Para los suministradores de producto semielaborado (tableros), la incidencia de esta deceleración es mucho mayor que en las empresas especializadas en el suministro de material para proyectos (baldosas y complementos), ya que durante 2017 y parte de 2018 todavía quedan grandes pedidos en cartera pendientes de servir que hacen que reine un cierto clima de calma, pero también de inquietud ya que se vislumbra que a corto y medio plazo la situación se puede volver bastante inestable. Es una situación análoga a la vivida en China, donde los suministradores de piedra “pasivos” (tableros) van desapareciendo mientras que los especialistas en proyectos (baldosas y complementos) soportan mejor esta crisis, aunque con muchas dificultades también.

Es de destacar en este periodo la caída de una de las grandes nuevas fábricas que emergieron tras el descalabro de las históricas, por su insostenible situación financiera. Otra de las grandes nuevas fábricas resiste, aunque con muchas dificultades.

Buena parte del comienzo del periodo de inestabilidad en el mercado de países árabes se atribuye a la aparición en escena del proclamado príncipe heredero de Arabia Saudí en junio de 2017. Según fuentes del sector, se pretende dar “un aire de occidentalización al país”, erradicando el gran nivel de corrupción e introduciendo reformas cuyo objetivo es controlar y ordenar todo lo que hace referencia a la economía, sobre todo la que no dependa directamente del petróleo. La diversificación del riesgo de la economía saudí, altamente dependiente del petróleo, es uno de los objetivos del nuevo mandatario del país y estos son los primeros pasos.

Además, se deben cumplir unos estándares de producción y calidad que marca el gobierno, recogidos en la ORGANIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE ARABIA SAUDI (SASO), que obligan a las empresas que quieran tratar con el país a cumplirlos. Esta “normalización” económica se ha traducido en una ralentización de la demanda ya que

los importadores deben adaptarse a los nuevos requerimientos del gobierno saudí, con la incertidumbre que eso genera. Para las empresas de Novelda también ha supuesto un proceso de adaptación a esta nueva coyuntura que en algunos casos ha tenido una duración de hasta 6 meses. Hasta que no se han cumplido todos los requisitos que pedía el gobierno saudí para suministrarles el material, no han podido enviar ni facturar ninguno de los pedidos que tenían en cartera, con el consiguiente perjuicio a sus respectivas cuentas de resultados. Un ejemplo es el etiquetado de cada una de las piezas que se envíen que ha obligado a las empresas a desarrollar sistemas de etiquetado homologadas para cumplir con la reglamentación.

A ello se unen las guerras de Yemen y Siria, la ruptura de relaciones de Emiratos Árabes, Bahrein, Arabia Saudí y otros países árabes con Qatar (país históricamente consumidor de mármol del Valle del Vinalopó). Toda esta situación ha provocado que un mercado que había sido muy estable durante los últimos años, pasara a ser altamente inestable hasta el punto de alcanzar picos de demanda, tanto al alza como a la baja, desconocidos hasta la fecha. Tradicionalmente, los principales importadores árabes estocaban material en sus almacenes ya que tenían asegurada la venta a los proyectos más pronto que tarde. Ante la nueva situación de inestabilidad, solamente compran cuando tienen confirmada la venta y normalmente las ventas en este mercado suelen ser de mucho volumen. Esta misma dinámica se instaura en las empresas de la Comarca, con unos picos de demanda muy altos con actividad frenética que desembocan, una vez que se han servido los pedidos, en épocas de mucha calma. Y es en estas épocas de calma cuando la actividad general se reduce a la mínima expresión, con el consiguiente aumento de stock de materia prima e incertidumbre.

A corto plazo no se vislumbran cambios significativos en estos países por lo que se prevé que la dinámica de trabajo siga siendo la misma.

A las canteras, obviamente, esta situación también les afecta ya que pierden la regularidad de los pedidos de bloques de los principales suministradores de proyectos árabes.

A la crisis en China y a la inestabilidad en los principales países árabes, hay que empezar a unir el condicionante del agotamiento de material en los principales yacimientos de la comarca y la cada vez mayor exigencia de calidad por parte de los clientes. Tras más de 40 años de explotación en el yacimiento del principal material del sector, el Crema Marfil “Coto”, su agotamiento provoca la escasez de zonas de material

de buena calidad con el consiguiente aumento de los costes de extracción por la dificultad, precisamente, de encontrar ese buen material entrando así en un nuevo círculo vicioso.

Para el resto de canteras de la zona la situación no es mejor. En cuanto al Rojo Alicante, prácticamente ha desaparecido y las canteras de Marrón tienen también alrededor de 30 años y ya están pasando circunstancias similares a las de la cantera del Coto. Dadas las altas restricciones institucionales para la apertura de nuevas canteras, se hace muy complejo el que se pueda sustituir estas canteras con el mismo éxito.

6.2. COMPETENCIA CRECIENTE DE MATERIALES SIMILARES Y NUEVOS MATERIALES SINTÉTICOS

Desde hace unos 25 años, materiales de origen artificial que ofrecen soluciones constructivas y/o decorativas, se han ido abriendo paso en el mundo de los materiales de construcción arrebatando una considerable cuota de mercado al mármol y al granito.

Las primeras referencias que tenemos en España son los compuestos de mármol elaborados por la empresa valenciana Mármol Compac y los compuestos de cuarzo de la empresa almeriense Cosentino, con su producto estrella Silestone. La alta versatilidad de estos materiales a la hora de adaptarse a las modas hizo que no pocos arquitectos o decoradores que anteriormente tenían en el mármol su marca personal, optaran por la prescripción de este tipo de productos en proyectos importantes, sobre todo en lo que hace referencia a las encimeras de cocina o baño, aunque también en los apartados de suelos, paredes o fachadas.

En esta línea de trabajo, fueron apareciendo también otros materiales de origen sintético como el Corian, de la empresa americana DuPont o su equivalente chino, el Dalian.

Desde hace unos diez años, la industria cerámica ha perfeccionado hasta extremos sorprendentes los compuestos cerámicos, y lo que hoy se denominan porcelánicos compactos están consiguiendo que las funciones de suelos, paredes, fachadas y encimeras puedan ser realizadas con estos materiales, muchas veces con igual riqueza decorativa, y mejor resistencia si los comparamos con el mármol. Desde la empresa Laminam se han extendido sus patentes a muchos fabricantes que van aportando nuevas utilidades a su material original, y que hoy en día son una seria competencia al mármol y a las demás piedras naturales.

El mejor ejemplo de adaptación a las necesidades del mercado es Cosentino, que ha generado un porcelánico de 2 cm de espesor, conocido como “Dekton” y que autodefine

como “producto único que une las tecnologías del cuarzo, el porcelánico y el vidrio”. Se trata de un porcelánico que imita casi a la perfección al mármol, incluyendo espesores de 2 y 3 cms. Cuentan, además, con otras líneas de innovación a base de materiales naturales o artificiales, como la madera, los metales, o los hormigones.

La gran calidad de los materiales sintéticos, la buena labor comercial de las empresas productoras y la nula reacción del sector del mármol, ha generado un cambio de tendencia en el mercado que se decanta por la utilización de estos productos en lugar del producto natural. Tal es el éxito de estos materiales que pequeñas empresas de gran tradición marmolista y con mayor contacto con el cliente final (pequeños talleres de elaboración de escaleras, encimeras, etc..), han readaptado su oferta de materiales a esta nueva realidad animados también por la labor de formación de las propias empresas productoras, que han conseguido en poco tiempo que estos marmolistas trabajen el producto sintético con incluso mayor destreza y resultados que el mármol tradicional.

Se da la paradoja de que empresas que fabrican productos sintéticos detectan antes que las empresas del sector de la piedra natural las necesidades a satisfacer de sus potenciales clientes, adelantándose a los marmolistas mediante la elaboración de productos que satisfacen estas necesidades y que les restan más cuota de mercado. Sin entrar en el debate de si estos productos son de mayor o menor calidad o si son buenas o malas imitaciones, lo que queda claro es que las empresas que fabrican estos productos sintéticos ofrecen mejores soluciones constructivas con material que imita a la piedra.

6.3. SITUACIÓN JURÍDICA DEL SECTOR

La histórica falta de regulación del sector del mármol es algo que llama mucho la atención, más teniendo en cuenta que su actividad se lleva desarrollando desde hace muchos años y que es muy importante para el desarrollo económico de la comarca. Algunas canteras y fábricas históricas se encuentran en una situación de ilegalidad que ni Administración ni empresarios han sabido solventar. Esto provoca una inseguridad jurídica excepcional para cualquier empresa o potencial inversor que quiera tener continuidad, sostenibilidad y futuro.

Las leyes de minas actuales se basan en leyes preconstitucionales que engloban a muchos departamentos dentro de la Administración y que han supuesto a los que han intentado reformarlas auténticos periplos, en algunos casos de más de dos años, cuyos resultados no han sido más que buenas palabras por parte de los políticos, excesiva burocratización de las instituciones públicas y promesas de autorizaciones regulatorias

temporales con condiciones para algunas empresas, nunca leyes que solucionaran la situación jurídica de todo el sector. Desafortunadamente, a día de hoy se sigue sin llegar a acuerdos claros.

El sector del mármol está injustamente valorado por la sociedad en general ya que se le considera como una industria altamente contaminante. Su impacto medioambiental no es excesivamente lesivo, ya que la incidencia del polvo e impacto visual son muy fáciles de gestionar. Por otro lado, una vez que finaliza definitivamente la actividad en las canteras, las labores de restauración facilitan que la zona vaya recuperando su biodiversidad de forma paulatina. En este sentido, durante los últimos años se han ido desarrollando acciones desde la Asociación del Mármol de Alicante que promulgan el ecologismo del sector. Un ejemplo de ello es el desarrollo de sistemas de gestión de los residuos inertes que genera la industria para usarlo en la regeneración de espacios naturales degradados. La falta de notoriedad del sector en las instituciones y las campañas de asociaciones ecologistas en contra de la apertura de nuevas canteras, hacen que los trámites sean excesivamente complejos, tanto que hace casi inviable la apertura de nuevos yacimientos y por tanto dificulta la continuidad del sector. De haber contado con las debidas aprobaciones institucionales la imagen del sector habría podido fácilmente ser explicada y defendida.

El sector debe regularizar su situación jurídica para que quien se pueda plantear el desarrollo de un plan de negocio a medio/largo plazo, tenga la seguridad de que su viabilidad sólo va a estar condicionada por el propio desarrollo del negocio y no porque las cuestiones legales del mismo no estén del todo claras. Además, pensemos en un potencial inversor que quiera entrar en este negocio; seguro que descartará esta opción si detecta que jurídicamente no tiene todas las garantías.

6.4. CRISIS DEL COVID-19

La crisis provocada por la propagación del coronavirus en el Mundo durante el mes de marzo ha provocado la paralización de la economía. Existe incertidumbre sobre las repercusiones económicas a corto plazo que este virus está provocando en todos los países. En especial, España es un país que se ve gravemente afectado ante cualquier perturbación de tipo económico dada su estructura económica, con fuerte incidencia del sector servicios, la construcción y su paro estructural. El FMI está pronosticando caídas en el PIB de hasta el 8% en 2020 con rebotes del 4.5% para el 2021. Veremos hasta donde llegan los efectos económicos de esta grave crisis sanitaria.

En cuanto al sector del mármol, los efectos económicos del Covid-19 ya se dejaron ver en enero con la paralización del mercado chino, origen de la pandemia. Las exportaciones a este país se vieron gravemente afectadas por el cierre temporal de la economía, ahondando todavía más los problemas de algunas empresas del sector dependientes de las ventas al país asiático. Hasta la paralización de las actividades no esenciales, la gran mayoría de las empresas marmolistas basaban su nivel de actividad en las ventas realizadas a países árabes, en concreto a Arabia Saudí. Una vez reanudada la actividad de sectores no esenciales, el sector del mármol se ha encontrado con que no se reciben las ayudas económicas a través del ICO prometidas por el Gobierno de España y con el comienzo del Ramadán en los países árabes.

Esta nueva crisis puede suponer la “puntilla” para un sector ya resentido por los duros golpes de las sucesivas crisis de los últimos años.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.

7.1. DISTRITO INDUSTRIAL.

Este es un apartado algo más teórico. Voy a aprovechar los conceptos incluidos en el manual de la asignatura “Dirección Estratégica de la Empresa” de Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López, que cursé en tercero de carrera, también del libro de mi tutor de TFG, Bartolomé Marco Lajara, “Análisis estratégico del sector de la piedra natural en España – el caso de la provincia de Alicante”. Usaré las bases de datos disponibles en la Universidad de Alicante y en la Asociación Mármol de Alicante.

Un distrito industrial, también denominado *cluster* (Porter, 1999), es un grupo numeroso de empresas e instituciones afines, relacionadas con una misma actividad económica y localizadas en un entorno geográfico determinado. La razón de su localización común es el aprovechar las sinergias típicas de esta concentración, obteniendo así algún tipo de ventaja o externalidad que va más allá de sus capacidades internas. Una de las definiciones más ampliamente aceptadas de ‘distrito industrial’ es la de “entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un grupo de empresas en un área natural e históricamente delimitada”. Tres son, pues, los requisitos para que pueda hablarse de distrito industrial: que se trate de pymes relacionadas con un mismo sector de actividad, que dicho sector de actividad sea predominante en el área geográfica y que exista una identificación entre la población residente en el área y la actividad desarrollada por las empresas.

Un distrito industrial suele estar compuesto por los siguientes tipos de agentes:

- Empresas que se dedican a la misma actividad y que ofrecen productos o servicios finales
- Diversos tipos de instituciones, tanto públicas como privadas, que facilitan apoyo técnico especializado. En este grupo se incluyen los centros de investigación, las universidades, institutos de normalización, centros de formación, asociaciones patronales, entidades financieras e instituciones de la Administración.
- Empresas situadas tanto en la fase anterior como posterior al ciclo completo de explotación del producto principal, como son los proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicio especializados, o empresas de distribución y empresas clientes.
- Empresas de sectores afines que ofrecen productos complementarios al producto principal del distrito.

La pertenencia a un distrito industrial puede favorecer la competitividad de una empresa a partir de diversos factores (Porter, 1999: 220-231):

1. **Aumento de la productividad:** por la facilidad de acceso a determinados recursos especializados existentes en el distrito como proveedores, recursos humanos, información, infraestructuras, redes de comunicaciones, etc.
2. **Estímulo a la innovación:** las empresas que pertenecen a un distrito industrial suelen percibir las nuevas necesidades de los clientes y las nuevas tendencias de las tecnologías más rápidamente que los competidores aislados. De esta forma aumenta la presión por innovar que provoca el avance del conjunto del distrito más rápidamente que las empresas de otros lugares.
3. **Creación de nuevas empresas:** El distrito favorece la formación o entrada de nuevas empresas que se unirán a él para hacerlo más vigoroso y competitivo. Las barreras de entrada son, entonces, más bajas y además la financiación suele ser más barata ya que la prima de riesgo exigida por las entidades financieras es menor, al haber un mayor número de clientes potenciales y experiencias anteriores de otras empresas que se han creado.

Los distritos industriales son una combinación entre competencia y cooperación. La complementariedad entre todos los agentes integrantes del distrito es la condición necesaria para que éste tenga éxito. En la figura 2 encontramos los distintos tipos de agentes que intervienen en el distrito industrial. Las relaciones comerciales entre

empresas y el enorme flujo de información que circula entre ellas hacen que la competencia se eleve y les presione a conseguir una mayor eficiencia e innovación, fomentando así la búsqueda de nuevas formas para competir aún mejor.

(La Dirección Estratégica de la Empresa [Teoría y aplicaciones]. 5ª ed., septiembre 2016. Página RB-4.6)

Uno de los distritos industriales más importantes en España es el que se encuentra en la comarca del Medio Vinalopó, también conocida como ‘la comarca del mármol’ o ‘Corredor del Mármol’, que suma unos 60.000 habitantes, con 6 municipios cuya actividad primordial es la extracción y/o elaboración del mármol y la piedra natural. Dichos municipios son: Novelda, Monforte del Cid, La Romana, Monóvar, Algueña y Pinoso. El sector emplea a más de 3.600 personas directamente y a 9.100 personas de forma indirecta. La facturación del sector en 2018 fue de unos 600 millones de euros, que representan el 50 % de la facturación de todo el sector en España. Es el tercer/cuarto sector exportador de la provincia y la de Alicante es la primera provincia exportadora de España en piedra natural. La Comunidad Valenciana (CV), fundamentalmente Alicante, representa el 60% de la exportación de mármol de toda España. Se exporta de forma muy importante a China, EEUU, Emiratos Árabes, Arabia Saudita, Italia, México, Corea del Sur, Marruecos, Rusia... España se encuentra entre los cuatro primeros países del mundo (junto a Italia, Turquía e Irán) a nivel de producción de mármol. El sexto en producción de piedra natural, contabilizando otros productos como granitos, basaltos y pizarras. La CV es la segunda, tras Andalucía, con unas 900 empresas. Andalucía contabiliza unas 1300.

La microempresa (de 1 a 9 trabajadores) copa el 80% del sector.

La pequeña empresa (entre 10 y 49 trabajadores) supone 18%

La mediana empresa (entre 50 y 249 trabajadores) supone el 2% restante.

Sólo hay una gran empresa de mayor tamaño.

Mármol de Alicante. Asociación de la Comunidad Valenciana. (2019)

(Informe sobre el sector de la piedra natural de la Comunidad Valenciana)

Figura 2. Tipos de Agentes de un distrito industrial.



Fuente: Guerras y Navas (2016).

AGENTES DEL DISTRITO INDUSTRIAL DE LA COMARCA DEL MEDIO

VINALOPÓ

- Empresas proveedoras
 - Canteras
 - Maquinaria
 - Abrasivos, diamantes y productos químicos
 - Transportistas
 - Explosivo
 - Movimiento de tierra
- Empresas misma actividad
 - Aserrado de bloques
 - Pulido de tablas
 - Corte de tablas para baldosa
 - Corte de bloque para baldosa
 - Pulido de losas
- Empresas distribuidoras y clientes
 - Grandes fábricas, talleres y *traders*
- Instituciones que facilitan información y apoyo técnico
 - Asociación de marmolistas
 - Cámaras de Comercio
 - Universidades
 - AIDICO
 - CTAP
 - CTM Centro Tecnológico del Mármol de Cehegín
- Empresas de sectores afines que ofrecen productos complementarios al principal
 - Fabricantes de anclajes o grapas para colocación en obra
 - Empresas de instalación
 - Fabricantes de cementos y otros adhesivos para la colocación de la piedra
 - Empresas de fratasado de suelos

Empresas de pulido de materiales en obra

Concluimos así que el sector del mármol en la comarca del Vinalopó se configura como un distrito industrial, con las consiguientes ventajas para las empresas allí localizadas frente a las que se sitúan fuera de este entorno.

7.2. CINCO FUERZAS DE PORTER.

Es en este punto donde vamos a analizar el entorno competitivo del sector. El objetivo es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que dicho entorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad potencial para obtener beneficios. En definitiva, este análisis responde a la pregunta, ¿cómo se compite en la industria?

El modelo de Porter (2009), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. En las figuras 3 y 4 se ilustra la lógica y el propio modelo con el fin de facilitar su comprensión.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

- Rivalidad entre los competidores existentes
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

El comportamiento de esas cinco fuerzas depende, a su vez, de un conjunto de factores que influyen en ellas, tales como la estructura de costes, la diferenciación de los productos, las barreras de entrada y salida, o las políticas gubernamentales, entre otras.

Estos factores modifican una o varias de las fuerzas aumentándolas o disminuyéndolas y, dependiendo de ello, el atractivo de la industria disminuye o aumenta.

Guerras y Navas (2016). La dirección estratégica de la empresa (teoría y aplicaciones). 5ª ed., septiembre 2016. Página RB-5.4)

Figura 3. Lógica del modelo de las cinco fuerzas.



Fuente: Guerras y Navas (2016).

Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Guerras y Navas (2016).

- Rivalidad entre los competidores existentes
 - Número de competidores y equilibrio entre ellos.

Materia prima (bloqueo)

A nivel local existen dos grandes suministradores que copan el 80% de la producción, siendo el 60% de la empresa de mayor tamaño. El 20% restante, se trata de empresas con canteras de tamaño medio/bajo que no influyen decisivamente en la parte estratégica del negocio global.

No existe monopolio, pero las políticas comerciales de la mayor empresa influyen decisivamente en la operativa y la estrategia del sector.

En cuanto al ámbito global, un competidor tradicional ha sido Italia, pero siempre manteniendo las distancias ya que cada uno abastecía al mercado con un tipo de material diferente. El gran vuelco en la cuota de mercado global lo dio la aparición de nuevas canteras, destacando las de Turquía que, en apenas 10 años, con una política de promoción de producto que cabe alabar, se hizo con gran parte del pastel del suministro de piedra a nivel mundial que tradicionalmente había pertenecido a Italia o España. India y China son países que también han influido en la minoración de la cuota de mercado de España o Italia, pero incidiendo más en el granito que en el mármol.

Producto terminado (tablas, losas, otros)

El modelo ha cambiado en los últimos años. Pasamos del casi oligopolio de las grandes fábricas al modelo actual de microempresas mayoritariamente comercializadoras. Aquí la competencia es mucho más intensa que en el negocio de la materia prima.

Al dedicarse mayoritariamente al producto local, la competencia a nivel mundial responde a criterios de moda de otros materiales en ese momento. Por ejemplo, actualmente los materiales más demandados son los blancos y negros mientras que hace unos años eran los cremas y marrones.

- Ritmo de crecimiento de la industria.

El sector se encuentra en una fase de madurez o declive, con lo que el ritmo de crecimiento se ha reducido o prácticamente ha desaparecido. La competencia, entonces, es mucho mayor ya que las ventas se han reducido y los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes o mantener a los actuales.

- Barreras de movilidad.

Son factores que impiden o dificultan el abandono de la industria. Aquí volvemos a diferenciar entre proveedores de materia prima y producto terminado. A los primeros les es mucho más difícil abandonar el sector debido a la gran carga de infraestructura. Para los segundos suele ser mucho menos costoso.

- Barreras emocionales.

En este apartado cabe destacar que, con la aparición en los últimos años de fondos de inversión, estas barreras han dejado de ser tan aparentes como en épocas pasadas. Los antiguos dueños de canteras/fábricas, dado el esfuerzo típico realizado para levantar sus empresas, las consideraban como algo propio más allá de lo meramente profesional, era algo personal. Ese efecto prácticamente ha desaparecido.

- Restricciones sociales y gubernamentales.

Con la crisis económica de 2008 y la reforma laboral, prácticamente no existen restricciones sociales del tipo huelgas, manifestaciones o boicots a los productos. Las restricciones gubernamentales sí que inciden directamente por la dificultad que éstas imponen a la hora de abrir nuevas canteras o fábricas.

- Estructuras de costes de las empresas.

Se ha pasado en los últimos años de una alta carga de costes fijos por la presencia mayoritaria de grandes fábricas, al predominio de los costes variables por la aparición de empresas comercializadoras con poca infraestructura, o empresas fabricantes con poca infraestructura en posesión o en régimen de alquiler.

- Interrelaciones estratégicas.

Tras la gran crisis, han dejado de existir interrelaciones estratégicas entre los negocios, pero por una clara necesidad de los grandes productores de desinvertir en las fábricas para centrarse en el negocio de la cantera.

- Diferenciación de productos.

Prácticamente inexistente. Casi todos los oferentes de producto basan sus ventas en la piedra, dejando de lado otras opciones basadas en el servicio completo de mármol al cliente.

- Costes de cambio de proveedor.

Prácticamente nulo. Persisten los clientes fieles en algunas empresas históricas, pero cada vez es más fácil encontrar materiales similares en todos los oferentes de la comarca.

En resumen, actualmente el grado de competencia del sector del mármol de la comarca del Medio Vinalopó se mide por la guerra de precios, por lo que su intensidad es mayor que si se centrara, por ejemplo, en la calidad o servicio. Se deben adoptar medidas para que esta situación cambie y se vuelva a pensar en políticas a medio/largo plazo para que el sector tenga una mayor viabilidad económica.

- Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Materia Prima (Bloque)

A nivel local, la entrada de nuevos competidores se hace prácticamente imposible por la legislación vigente que dificulta la apertura de nuevas canteras. A nivel global, Turquía es la que representa una mayor amenaza por la facilidad de apertura de canteras y por la existencia de una gran variedad de mármoles similares a los existentes en la comarca del medio Vinalopó.

Producto terminado (Tablas, losas, otros)

Ante la mayor disponibilidad de materia prima en la comarca, histórica barrera de entrada para competir en el sector, se ha propiciado la aparición de un mayor número de nuevos competidores.

- Amenaza de productos sustitutivos

A la competencia histórica con el granito, el *silestone* o la cerámica, en los últimos años han ido apareciendo otros productos sintéticos que imitan al mármol de forma casi perfecta evitando sus problemas en lo que respecta a la trabajabilidad, mantenimiento, etc.

Muchas empresas de tamaño medio/bajo, consumidoras de piedra natural durante décadas, se han decantado por trabajar con este tipo de productos ya que ofrece una variabilidad de colores casi infinita y evita los problemas del mármol natural

➤ Poder negociador de los proveedores y de los clientes

En los últimos 15 años, conforme ha ido disminuyendo la demanda, se ha pasado de una venta prácticamente impuesta por los proveedores de materia prima a una venta condicionada por los propios clientes. Se ha pasado del “te lo tienes que llevar todo, aunque no quieras” a “me lo llevo si me dejas elegir o sólo me das buen material”. Este es un cambio más radical en la forma de venta de materia prima que en la de producto terminado, ya que éste se ha determinado más por ofrecer al cliente lo que realmente quiere, sin obligaciones o compras impuestas. En la figura 5 podemos observar los principales factores que afectan a poder negociador de los proveedores y de los clientes.

Figura 5. Factores que afectan al poder de negociación de proveedores y clientes



Fuente: Guerras y Navas (2016).

En base a este modelo, puede decirse que nos encontramos ante un sector poco atractivo para que posibles inversores se planteen la entrada, sobre todo si esperan obtener retornos de inversión a corto o medio plazo.

7.3. LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (2010). El concepto de la cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para

vender un producto o servicio. El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o parte de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Las actividades que lleva a cabo la empresa se pueden clasificar en primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las que forman parte del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención posventa al cliente.

En cambio, las actividades de apoyo no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

En la figura 6 podemos observar los principales componentes de la cadena de valor de Porter.

Figura 6. Cadena de valor de Porter



Fuente: Guerras y Navas (2016).

El análisis de la cadena de valor típica de las empresas del sector de mármol en la comarca del Valle del Vinalopó, revela las siguientes características:

INFRAESTRUCTURA

Las principales dependen de fondos de inversión o inversores particulares. No quedan prácticamente empresas históricas de origen familiar, las empresas productoras y comercializadores de nueva creación priorizan los criterios de negocio a los familiares, aunque a veces se cometan sus mismos errores. Predominan las sociedades mercantiles.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los salarios previos a la crisis fueron reflejo de la burbuja de actividad presente en el sector. Tras la crisis, el golpe a los asalariados fue muy brusco, quizá excesivo. Deberían volver a una situación más equilibrada con la consiguiente subida de los precios del producto vendido.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

En el caso de los fabricantes, prácticamente nula y focalizada en la inversión en maquinaria, mayoritariamente de origen italiano, para que aumente la producción. Tanto los fabricantes como los comercializadores reniegan mayoritariamente del concepto de I+D.

APROVISIONAMIENTO

La situación actual es que el dueño de cantera suministra a los dueños de fábricas y comercializadores en general la materia prima, para que éstos hagan uso de la infraestructura propia o ajena disponible, con el fin de obtener el producto final. El material de importación representa una parte menor del total del comercializado y suele llegar elaborado o semielaborado. Rara vez se importa el bloque tosco, aunque hay excepciones.

Todos los productos necesarios para la extracción de material en cantera y para el elaborado en las fábricas se obtienen de proveedores de producto químico ajeno al sector, a excepción de uno de los proveedores que forma parte de una cooperativa de marmolistas que se unieron para este fin, aunque no goza actualmente de buena salud financiera.

LOGÍSTICA INTERNA

Anteriormente, existían empresas de transporte propias de los fabricantes o que trabajaban en exclusiva. Hoy en día se subcontrata la práctica totalidad del transporte a empresas independientes.

En el caso de las canteras, el movimiento de tierras y transporte de bloques puede realizarse con maquinaria propia, ajena o combinando ambas opciones. Además, también son necesarias grandes áreas para almacenar y vender el producto y realizar grandes inversiones en terrenos para utilizarlos como escombreras con el fin de depositar todo el producto no útil. Los fabricantes requieren de zonas de almacenaje de bloques, tablas y baldosas y los comercializadores suelen utilizar los almacenes del fabricante o los suyos propios para vender su producto al cliente final.

PRODUCCIÓN

La crisis de 2008 provocó la aparición de numerosos recursos ociosos industriales. Parte de los asalariados de las empresas que desinvertieron en sus industrias y que quedaron desempleados, decidieron hacerse autónomos y tomar las riendas de alguno de las secciones de las fábricas que cerraron como corta bloques, pulidoras de tabla o telares. Esto provocó la proliferación de empresas que trabajan a terceros creando la figura del comercializador/fabricante sin infraestructura, o con la infraestructura suficiente para exponer y vender sus productos que otros fabrican para ellos. También agudizó el concepto de economía de subsistencia del sector ya que estos nuevos fabricantes trabajan con márgenes inferiores suficientes para subsistir en el negocio.

LOGÍSTICA EXTERNA

La práctica totalidad de las empresas subcontrata el transporte.

COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

Históricamente, la figura del intermediario, propio o multi cartera es la que ha llevado el protagonismo de la parte de la comercialización. La fidelización del cliente se ha producido mayoritariamente hacia el vendedor de cualquier empresa más aún que hacia su propia empresa. Los empresarios se preocupaban más por tener recursos para producir que por fidelizar a uno de sus activos más importantes, el cliente, delegando esa inmensa responsabilidad de manera inconsciente en sus vendedores. De hecho, cuando alguno de estos vendedores cambiaba de empresa, solía llevarse consigo al cliente.

Los planes de marketing y la explotación de recursos tan valiosos como las redes sociales, no han sido una de las prioridades de las empresas del sector. Salvo excepción, la asistencia a ferias y alguna que otra misión comercial, son de las acciones más reseñables desde el punto de vista comercial proactivo.

SERVICIO POST VENTA

Tradicionalmente, al marmolista se le ha considerado como suministrador de piedra, no de servicio. Durante los años del *boom* inmobiliario en España, algunas empresas especializadas en la venta de producto terminado a proyectos ofrecían la posibilidad de la colocación del material en obra. Fue lo que más se acercó, con matices, al concepto de servicio completo de piedra que se debería recuperar para revitalizar al sector en la actualidad.

MARGEN

Paradójicamente, esta es la parte más subjetiva del sector. Pocos han sabido calcular y llevar a cabo con exactitud los márgenes necesarios para que una empresa marmolista se convierta en un negocio rentable a todos los efectos. El desarrollo del sector ha dado para mantener cierta actividad mientras la demanda ha superado a la oferta.

La entrada de perturbaciones, como la aparición de nuevos competidores a nivel global que han mermado el estatus de suministrador exclusivo del marmolista histórico, han aireado las vergüenzas de las empresas a nivel de cálculo de costes.

Podemos concluir que los márgenes en el sector, en la comarca del mármol del medio Vinalopó, no justifican el desarrollo de toda la actividad que se tiene que realizar desde que se extrae un metro cúbico en la cantera, hasta que se obtiene un metro cuadrado de mármol en las fábricas disponible para la venta.

7.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico al presentar de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión ‘DAFO’ es el acrónimo de las palabras: ‘Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades’. Consiste en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuentas el sector, así como las oportunidades y amenazas que el sector se puede encontrar en su entorno. Se trata de una herramienta estática que muestra la foto de la situación en un momento del tiempo, pero que no aporta pistas acerca de la evolución pasada y posible evolución futura del entorno o del sector en sí.

Guerras y Navas (2016). La dirección estratégica de la empresa (Teoría y aplicaciones). 5ª ed., septiembre 2016. Página RB-6.10.

Como señala Bartolomé Marco Lajara (2018) “Se trata de un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, que presenta de forma conjunta las principales conclusiones que se obtienen del mismo.”

“Su objetivo es ayudar a encontrar los factores estratégicos críticos del sector, para que una vez identificados, se apoyen en ellos los cambios necesarios: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas”

(Bartolomé Marco Lajara. Análisis estratégico del sector de la piedra natural en España. El caso de la provincia de Alicante, 2018, Página 241).

A continuación se muestran los resultados de su aplicación al sector.

Debilidades

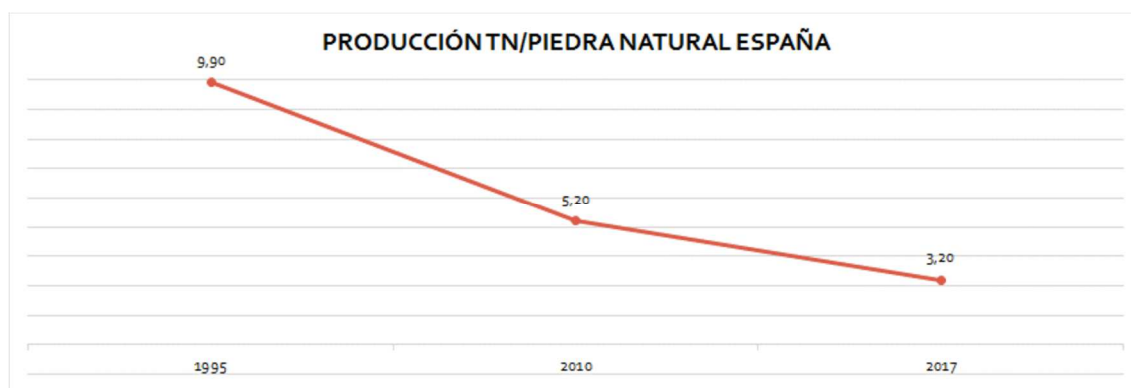
Los signos de debilidad más reseñables del sector son la falta de regularización del suelo industrial y de las canteras, la legislación vigente que obstaculiza la apertura de nuevas canteras y la falta de consenso entre los principales actores para tener una política comercial común que sitúe al producto en el estatus de un recurso natural escaso.

La falta de rigor en el análisis estratégico del entorno micro y macro por parte de las empresas del sector, provoca que la toma de decisiones no sea resultado de un proceso concienzudo de planificación a medio/largo plazo, sino a acciones cortoplacistas resultado de los cambios de tendencia en el mercado y que hacen que las empresas vayan a remolque y no se anticipen a estos cambios con el fin de afrontarlos con mayor garantía.

Amenazas

La principal amenaza es el buen hacer comercial de los “nuevos suministradores de piedra” como Turquía que, además, poco a poco se van convirtiendo también en suministradores de servicio en piedra, lo que provoca una mayor pérdida de cuota de mercado global para los suministradores de la comarca del Vinalopó. En el gráfico 14 y en la tabla 1, se puede apreciar la reducción en la producción total de piedra natural en España, además de la reducción de la cuota de mercado.

Gráfico 14. Producción TN / Ranking Mundial, periodo 1995 - 2017



Fuente: Mármol de Alicante

Tabla 1. Producción TN / Ranking Mundial, periodo 1995 - 2017

QUARRY PRODUCTION - 1995/2017						
Countries	000 tons			shares %		
	1995	2010	2017	1995	2010	2017
China	7.250	33.000	49.000	17,1	29,6	32,2
India	3.250	13.250	24.500	7,6	11,9	16,1
Turkey	750	10.000	12.250	1,8	9,0	8,1
Iran	2.500	8.500	8.700	5,9	7,6	5,7
Brazil	1.950	6.750	8.250	4,6	6,1	5,4
Italy	8.000	7.800	6.300	18,8	7,0	4,1
Spain	4.200	5.750	4.900	9,9	5,2	3,2
Portugal	1.950	2.750	2.750	4,6	2,5	1,8
Greece	1.750	1.650	1.500	4,1	1,5	1,0
France	1.100	1.150	1.350	2,6	1,0	0,9
Others	9.800	20.900	32.500	23,1	18,7	21,4
WORLD	42.500	111.500	152.000	100	100	100

Fuente: Lovati (2019)

También muy a tener en cuenta son los productos sustitutivos que han ido quitando cuota de mercado al mármol en los últimos años. No sólo se trata de la cerámica sino más bien de los productos porcelánicos de nueva generación que aportan todos los beneficios de la piedra, evitando sus problemas. En la tabla 2 se puede apreciar cómo la piedra ha ido perdiendo también cuota de mercado durante los últimos años en detrimento de la cerámica.

En la figura 7 observamos la portada del catálogo de la empresa italiana “Lamgea”, con maquinaria especializada en la elaboración de material porcelánico que imita a la piedra a la perfección.

Tabla 2. Evolución de la demanda de piedra vs cerámica en el mundo.

COMPETITIVE TREND NATURAL STONE VS CERAMICS					
YEAR/UNIT	YEAR	STONE	STONE	CERAMIC	CERAMIC
		Bill. Sq. Mt.	Index	Bill. Sq. Mt.	Index
USES	2010	1,217	100	9,42	100
	2011	1,265	103,9	10,37	110
	2012	1,35	110,9	10,912	115,8
	2013	1,42	116,7	11,574	122,8
	2014	1,49	122,4	12,095	128,4
	2015	1,52	124,9	12,175	129,2
	2016	1,582	130	12,783	135,7
INT. EXCHANGE	2010	716,2	100	1,96	100
	2011	728,9	101,8	2,13	108,7
	2012	753,5	105,2	2,358	120,3
	2013	773,6	108	2,651	135,2
	2014	829,4	115,8	2,683	136,8
	2015	779,4	108,8	2,735	139,5
	2016	790,9	110,4	2,794	142,5
SOURCE: XXIX REPORT By Carlo Montani					

Fuente: Lovati (2019)

Figura 7. Portada de catálogo de empresa italiana con maquinaria de última generación para la elaboración de producto imitación mármol en gran formato y con alta calidad de acabado.



Fuente: www.system-ceramics.com

Fortalezas

El tener el monte Coto a sólo 30 minutos de distancia de las fábricas, a una hora del puerto de Alicante para el suministro de material preferentemente para el mercado del norte de África y a dos horas y media del puerto de Valencia para atender al resto de mercados del mundo, el reconocimiento mundial de la marca Crema Marfil, junto al hecho de que la comarca del mármol del medio Vinalopó es conocida en todo el mundo como uno de los principales supermercados de la piedra, con el poder de atracción que eso conlleva, hacen que estas sean las principales fortalezas del sector.

Oportunidades

El mármol siempre será considerado como un bien noble como, por ejemplo, la madera. Debemos de sacar al producto de la zona de productos *comodity*, del consumo masivo a precios bajos a producto exclusivo a precios que un material noble merece. Lo que antes suponía una gran debilidad, ahora se ha convertido en oportunidad. La gran carga de infraestructura de los fabricantes históricos suponía una gran barrera de salida. En los últimos años, los grandes fabricantes han visto mermada esta debilidad ya que el resurgir de pequeños autónomos en busca de infraestructura ociosa para trabajar a terceros, ha permitido a las grandes fábricas el alquiler de esa infraestructura. No se busca con esto la rentabilidad, sino el mantenimiento de la infraestructura pensando en una posible revitalización del sector a futuro que provoque que las fábricas vuelvan a ser rentables desde el punto de vista de negocio, no de subsistencia.

Los clientes de grandes cantidades han mermado lo suficiente para que nos replanteemos todo el modelo de producción y venta indiscriminada que se ha llevado a cabo durante los últimos 15 años.

El objetivo debe ser el conseguir un modelo de producción selectiva, de servicio completo en piedra con profesionalidad, siendo capaces de crear una cartera de clientes fiel y sólida que compre, además de por la calidad del producto que ofrecemos, por la calidad del servicio que ofrecemos. La experiencia que ha adquirido el sector durante los más de 70 años de historia, debe servirnos para que saquemos a relucir la profesionalidad que rara vez mostramos y que nos ha convertido en marmolistas de segunda a los que acudir cuando de regatear precios se trata.

Figura 8. Análisis DAFO

DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de regularización del suelo industrial y de las canteras	Nuevos suministradores de materia prima en el mundo
Falta de consenso entre los principales actores del sector	Productos sustitutivos
Falta de rigor en el análisis estratégico del entorno micro y macro del sector.	Crisis económica
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cercanía del monte "Coto" a las fábricas y puertos de carga	La piedra como material noble históricamente reconocido
Reconocimiento mundial de la marca "Crema Marfil"	Reutilización infraestructura ociosa que aporte valor
La comarca del Vinalopó incluida en la relación mundial de "supermercados de la piedra"	Cambio de modelo de producción masiva a producción selectiva

Fuente: Elaboración propia

8. PROYECTO DE RECONVERSIÓN DEL SECTOR. CONCLUSIONES.

La mayoría de las 10 empresas que históricamente lideraron el sector durante 40 años siguiendo el modelo de negocio único (canteras+fábrica=destrucción de valor del producto), se encuentran actualmente en una situación económica muy delicada. Lamentablemente, la desinversión en infraestructura es el denominador común de todas ellas. Algunas están incluso en periodo de liquidación o concurso de acreedores. Ya podemos imaginar el desastre social y económico que conlleva esta situación para la comarca.

En este punto establezco lo que serían, desde mi punto de vista, las pautas a seguir para que el sector del mármol en la provincia de Alicante salga de ese círculo vicioso en el que cíclicamente se instala y que le arrastra al pensamiento cortoplacista. Se trata de sentar las bases para que la industria marmolista crezca de manera sostenida y sostenible y abandone la práctica de ir a remolque de las circunstancias por carecer de capacidad suficiente de previsión.

El objetivo prioritario de las empresas del mármol, las que deberían liderar esta reconversión, debería basarse en una mayor orientación al cliente. La especialización y el conocimiento máximo del producto, la especialización en las diferentes aplicaciones constructivas para atender de forma adecuada las necesidades de TODA la cadena de valor es crucial para conseguirlo. Desde arquitectos al cliente final, ambos inclusive, cada

eslabón debe percibir que reciben por parte de las respectivas empresas un servicio completo de calidad y garantía suficientes como para prescribir el producto en los proyectos de forma recurrente. El sector debe pasar de vender piedra a vender servicio completo en piedra y para ello se tendrán que aprovechar cada uno de los recursos y capacidades que ofrece el sector, generando y aprovechando al máximo las sinergias que con ello se crearían y ofreciendo una imagen de robustez del sector que transmitiera la seguridad al mercado de que las empresas que lo forman son capaces de cubrir todas sus necesidades.

Para ello, los pilares del sector, canteras, fábricas, comercializadoras, deben trabajar de forma coordinada creando un sistema de trabajo lo suficientemente flexible, dinámico y complementario, un engranaje que haga funcionar al sector como un reloj que siempre da la hora correcta, sin adelantos ni atrasos, que siempre aporta valor al mercado. En definitiva, una máquina de fidelización continua y permanente de clientes satisfechos.

Es vital una reconversión muy notable sin esperar a morir definitivamente, es decir, reaccionar cuanto antes para evitar el efecto devastador de la inacción. Una anticipación que sería percibida por el mercado de manera muy positiva y que facilitaría la implementación de las pautas a seguir.

No pretendo establecer una receta salvadora que favorezca el resurgimiento milagroso del sector en estos momentos tan delicados, no existe libro de instrucciones alguno que haga que, siguiendo sus indicaciones, se logre el éxito. Lo único que el tiempo ha validado para que una empresa se sostenga en el tiempo, genere empleo para el máximo número de gente posible y beneficio para los accionistas es el trabajo constante, la persistencia, el pensamiento a medio/largo plazo y, sobre todo, la pasión y la inteligencia aplicada en cada una de las estrategias a desarrollar en el seno de la empresa.

La reconversión de las principales áreas funcionales va ligada a la regeneración total de la cultura y valores de la mayoría de las empresas del sector del mármol. Sin la ejecución simultánea de ambos conceptos, será muy difícil que los cambios a implementar sean efectivos.

ADMINISTRACIÓN

El sector debe ser apoyado definitivamente por la Administración tanto a nivel local como autonómico.

Socialmente es un sector con un nivel de creación de empleo en la comarca lo suficientemente importante, como para que la Administración actúe con diligencia y ayude a que se regularice adecuadamente mediante la promulgación de leyes que adecuen

las explotaciones mineras existentes, en concreto la del Monte Coto, que es base para el desarrollo industrial y económico del sector y de la comarca. No menos vital es la regularización de la industria con la creación de suelo industrial a través de Planes Generales que mejoren considerablemente las condiciones de los ya existentes.

El apoyo financiero es vital para que se sigan practicando las inversiones en materia de producción, promoción y comercialización, subvencionando la renovación de las infraestructuras, la asistencia coordinada a ferias internacionales y la formación profesional de empleados proyectando una imagen más sólida como sector estratégico dentro de la industria española.

La creación de institutos tecnológicos especializados en minería y soluciones constructivas y decorativas de la piedra, de carácter técnico y orientado al mercado para entender sus necesidades y ofrecer soluciones que las satisfagan. Se debe potenciar la formación técnica en piedra natural que fomente la profesionalización de todas las fases de creación de soluciones constructivas y decorativas que el mármol natural puede ofrecer, desde su extracción en los yacimientos hasta su instalación en obra.

Asimismo, se deberían establecer controles sobre los materiales de importación que no cumplan la normativa de la Unión Europea en materia de *antidumping*.

CANTERAS

Deben funcionar como unidades totalmente independientes, priorizando la estrategia a la operativa, pensando en establecer procedimientos que optimicen al máximo los costes de extracción y poniendo en valor cada una de las calidades que se extraigan de los respectivos yacimientos, especialmente de las más escasas, diluyendo paulatinamente el concepto erróneo de “material de primera, segunda o tercera calidad” y asentando el concepto de “material que ofrece soluciones distintas a necesidades distintas del mercado”.

Se debe reducir drásticamente el nivel de producción hasta conseguir una oferta inteligente de material, suficiente para generar en el mercado una sensación de escasez positiva que provoque que cada m³ de piedra tenga un precio de venta adecuado a una demanda que valore el producto y lo pague. El objetivo es generar una demanda superior a la oferta existente, de forma que, en términos macroeconómicos, los estabilizadores automáticos del mercado actúen subiendo los precios en origen. Esto, a su vez, provocará el aumento de los precios del producto en toda la cadena de valor, dándole así el reconocimiento justo a un producto natural y escaso como es el mármol natural.

Todo este proceso de creación de valor del producto se debe realizar con un horizonte temporal de medio/largo plazo, consiguiendo la unión y cooperación de todos los integrantes de los primeros eslabones de la cadena de valor del mármol, con acciones coordinadas y complementarias entre las canteras, las fábricas y los comercializadores.

Las canteras, además, deben empezar a pensar en ofrecer labor de consultoría a otras canteras del mundo como nueva vía de negocio a desarrollar de forma complementaria a su actividad. El *know-how* de las canteras, conseguido a base de experiencia, es uno de los activos más valiosos del sector y es algo que se puede aprovechar para que otras canteras del mundo lo apliquen, o para que empresas nacionales puedan aplicarlo en canteras de todo el mundo.

FÁBRICAS Y COMERCIALIZADORAS

Si bien en la parte de las canteras, las acciones a llevar a cabo pueden tener un periodo de implantación relativamente corto porque depende de la propia empresa, la revolución en la parte de la producción y comercialización implica una reeducación propia y del mercado tal, que requiere de un plan estratégico con un horizonte temporal mínimo de 10 años y que consiga que el mercado vuelva a poner en valor el producto.

En este sentido, empezando por el apartado de los recursos humanos, la formación de las plantillas es vital. Se debe realizar una labor de concienciación sobre el valor constructivo, decorativo y estratégico del producto y del impacto que esto tiene para el desarrollo económico y social para las empresas y los habitantes de la comarca. Los respectivos gestores en cada empresa deberán promulgar la orientación prioritaria al cliente, conjuntamente con la búsqueda de una rentabilidad suficiente y necesaria para crear valor tanto a empresas como a las personas que dependen de ellas. La calidad y la eficiencia no están reñidas y con una buena gestión se pueden alcanzar ambas de forma efectiva. Cada operario deberá ser formado para que obtenga la orientación cliente necesaria de un especialista en el control de la calidad. Cada metro cuadrado de tablero, baldosa o plaqueta que produzca deben ser resultado de su autoexigencia y profesionalidad y además esto tiene que ser el signo de referencia dentro de su empresa. Se debe dar la relevancia que tiene cada puesto de trabajo para conseguir la implicación total de todos los elementos intervinientes en el proceso productivo. Los cursos de formación, las charlas informativas sobre la marcha de la empresa, la promoción dentro de la misma, deben ser realizadas de forma recurrente para obtener la motivación que genere el valor suficiente dentro de la empresa. Ir al trabajo debe convertirse en toda una experiencia que propicie el desarrollo personal y profesional.

Los equipos de venta de las empresas deben tener una formación básica en conceptos arquitectónicos, constructivos, decorativos y de aplicación en obra. Dejar de ser vendedores de piedra y pasar a ser asesores en soluciones completas en materiales de construcción. No deben vender, deben hacer todo para provocar la necesidad de compra recurrente del cliente. Las exposiciones de materiales deben estar preparadas para ofrecer todas las facilidades del comprador, pasando de ser fábricas o almacenes a tiendas de materiales de construcción. El ir a comprar mármol debe ser una experiencia única.

La dinamización del mercado en los últimos años, con cambios de tendencia cada vez más frecuentes, hacen necesaria la creación de una herramienta de observación permanente del mercado y una adecuada Dirección Comercial es del todo relevante en este aspecto. Las empresas deberán captar los cambios de tendencia en el mercado antes de que se produzcan con el fin de flexibilizar su oferta lo suficiente. Los equipos comerciales deben tener la formación, el estatus, la cultura y la empatía suficiente para entender que no están vendiendo piedra sino sensaciones. Se debe provocar en el cliente un sentimiento de exclusividad único cada vez que piense en el producto ‘piedra natural’ y que le transmita la necesidad de prescribirlo en su proyecto en el caso de los arquitectos, ofertarlo en sus promociones, en el caso de las promotoras/constructoras, instalarlo en las obras, en el caso de los colocadores profesionales y disfrutarlo todos los días de su vida, en el caso del cliente final.

Las nuevas tecnologías pueden facilitar que en el proceso productivo se implementen sistemas de control de calidad que mejoren el acabado final de la piedra en lo que respecta al brillo espectral, reparaciones de fisuras y clasificado. Por ejemplo, mediante el escaneado de cada pieza que conforme un “libro de instrucciones” para su correcta instalación en obra, el visionado de las piezas en 3D para comprobar cómo quedarían instaladas en el proyecto correspondiente, el desarrollo de un *Marketplace* con marmolistas de todo el mundo que haga que el producto pueda ser adquirido de forma segura y con todas las garantías de calidad en cualquier parte.

La existencia de un Departamento de I+D+I deberá ser prioritaria dentro de las empresas. No se debe de dejar de pensar en la innovación de manera continuada para poder seguir respondiendo a las necesidades del mercado.

Al ofrecer soluciones constructivas completas, las empresas deberán estar dispuestas a trabajar con todo de tipo de mármoles y materiales de construcción en general, más allá de los propios de la zona, sin descartar la opción de trabajar con productos sintéticos o con otros productos naturales, como por ejemplo la madera.

Es vital la generación de un Clúster con gran cantidad de empresas que colaboren entre ellas de forma complementaria, evitando cualquier tipo de guerra de precios y ofreciendo una imagen de unidad de actuación al mercado. La asistencia a ferias internacionales como bloque económico estratégico será necesario para ir creando la imagen de país como potencia productora de piedra natural.

Se debe potenciar el concepto de la comarca del Vinalopó como “centro comercial de servicio completo en piedra”, promoviendo visitas de arquitectos, constructores decoradores de todo el mundo a la zona. Es muy importante que se proyecte al mundo una imagen de sector profesional y capaz de afrontar con todas las garantías cualquier tipo de proyecto en mármol. Se trata de ir poco a poco recuperando la cuota de mercado perdida en los últimos años en detrimento de otros países, pero con una oferta totalmente diferenciadora basada en la calidad y el servicio al cliente.

INFRAESTRUCTURAS

La Comarca del Vinalopó debe atraer talento suficiente que impulse el cambio necesario al sector. Por ello, se deben crear entornos agradables para que ese talento se sienta cómodo y desarrolle su vida sin tener que salir de la zona. Carreteras adecuadas, hoteles, centros de negocios, centros lúdicos y comerciales, restaurantes, zonas verdes, limpieza, oferta cultural amplia, cines, teatros, serán básicos para que cualquier profesional o inversor elija la comarca como plaza para su desarrollo personal, profesional y económico.

LIDERAZGO

Urge la existencia de una empresa referente en el sector que inicie las medidas necesarias que generen valor. Se conseguirá así un efecto arrastre que anime al resto de las empresas a realizar las mismas políticas y se evitará que cada una haga la guerra por su cuenta. Esta tarea deber ser llevada a cabo, lógicamente, por la empresa con mayor infraestructura y cuota de mercado del sector ya que, al ser referente en el mercado, más fácilmente conseguirá los cambios de tendencia a nivel de producción y comercial que hagan que el sector sobreviva.

CONCLUSIONES

En consecuencia, con el objetivo prioritario de que la comarca del Valle del Vinalopó potencie su actividad económica mediante la generación de valor, empleo y riqueza, ayudado por el empuje de la industria del mármol, se hace necesaria la actuación en los siguientes ámbitos:

1. Regularización de la situación jurídica de canteras y fábricas.

2. Liderazgo de la mayor empresa del sector.
3. Apoyo de las Instituciones.
4. Profesionalización de las plantillas.
5. Canteras como unidad independiente de negocio.
6. Project Management en canteras y fábricas. Especialización en proyectos
7. Evolución de la gestión comercial reactiva a la gestión proactiva.
8. Mayor orientación al cliente.
9. Pasar del suministro de piedra al suministro de servicio completo en piedra.
10. Mejorar infraestructuras del sector y de la comarca.

Conjuntamente, es crucial un cambio en la mentalidad de cada uno de los actores que intervienen en el sector, pensando en establecer una base sólida suficiente para su desarrollo futuro. Tenemos la suerte de contar con yacimientos que aportan un valor económico y social a la comarca incalculable. De la adecuada gestión de estos recursos depende la viabilidad de las empresas y el bienestar de las familias que dependen del sector. Empresarios y trabajadores debemos comprometernos a aportar lo mejor de nosotros mismos para hacer del lugar donde trabajamos y vivimos nuestra mejor opción vital y profesional. Urge que todos lo consideremos como de obligado cumplimiento.

Fernando Segura Sellés. Junio de 2020

Universidad de Alicante.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Grado en Administración y Dirección de Empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Guerras y Navas (2016). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas y Thomson-Reuters, Madrid, 5ª ed., septiembre 2016.

Parte I. Análisis estratégico

Capítulo 4. Análisis del entorno general

4.4. Los distritos industriales

Página RB-4.6

Capítulo 5. Análisis del entorno competitivo

5.2. Análisis del entorno competitivo: El modelo de las cinco fuerzas

Página RB-5.4

Capítulo 5. Análisis del entorno competitivo

5.2.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes

Página RB-5.8

Capítulo 6. Análisis interno

6.2. La cadena de valor

Página RB-6.5

Capítulo 6. Análisis interno

6.4. El análisis DAFO

Página RB-6.10

<https://www.apuntmedia.es> (versión digital de la televisión autonómica valenciana À Punt).

<https://www.corian.es> (DuPont).

<https://www.compac.es> (Compac).

<https://www.cosentino.com> (Cosentino, S.A.).

<https://www.clusterpiedra.com> (Clúster de la Piedra Natural).

<https://www.elconfidencial.com> (El Confidencial)

<https://www.eleconomista.es> (versión digital del diario El economista).

<https://www.elmundo.es> (versión digital del diario El Mundo)

<https://www.elpais.com> (versión digital del diario El País)

<https://www.expansion.com> (versión digital del diario Expansión).

<https://www.focuspiedra.com> (Focuspiedra).

<https://www.marmoldealicante.com> (Mármol de Alicante. Asociación de la Comunidad Valenciana).

<https://www.laminam.it> (Laminam Spa).

<https://www.noveldadigital.es> (Diario digital de Novelda)

<https://www.saso.org/> (*Saudi Arabian standards organization*)

<https://www.sgs.es> (SGS SA)

<https://www.systemceramics.com/it> (System Ceramics Spa).

Marco-Lajara, B. (2018). *Análisis estratégico del sector de la piedra natural en España. El caso de la provincia de Alicante*. Universidad de Alicante.

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.

Figura 1. Principales variedades de mármol trabajadas en la Comarca del Vinalopó.....	12
Figura 2. Tipos de Agentes de un distrito industrial.....	44
Figura 3. Lógica del modelo de las cinco fuerzas.....	47
Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas.....	48
Figura 5. Factores que afectan al poder de negociación de proveedores y cliente.....	51
Figura 6. Cadena de valor de Porter.....	52
Figura 7. Empresa italiana con maquinaria de última generación para la elaboración de producto imitación mármol en gran formato y con alta calidad de acabado.....	58
Figura 8. Análisis DAFO.....	60
Gráfico 1. Evolución de la producción en m3 de la variedad del mármol “Crema Marfil Coto” durante el periodo 2001 a junio de 2019.....	12
Gráfico 2. Evolución en el número de empresas asociadas a ‘Mármol de Alicante’ durante el período 1977 a 2019.....	23
Gráfico 3. Producción, en toneladas, de piedra natural en España durante el período 1995 a 2017.....	23
Gráfico 4. Evolución de los ingresos de explotación de la mercantil Bermármol, S.L. (extinguida) durante el período 1997 a 2014.....	25
Gráfico 5: Resultado ejercicio 1997 - 2014 BERMARMOL S.L. (EXTINGUIDA).....	26
Gráfico 6. Endeudamiento (%) 1997 - 2014 BERMARMOL S.L. (EXTINGUIDA).....	26
Gráfico 7. Número de empleados 1997 - 2014 BERMARMOL S.L. (EXTINGUIDA).....	27
Gráfico 8. Ingresos explotación 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA.....	27
Gráfico 9. Resultado ejercicio 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA.....	28
Gráfico 10. Endeudamiento (%) 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA.....	28
Gráfico 11. Número de empleados 2006 – 2018 GRUPO LEVANTINA.....	29
Gráfico 12. Exportaciones Provincia Alicante, Elaborado y Bruto, periodo 2012- 2019.....	33
Gráfico 13. Exportaciones en España, Elaborado y Bruto, periodo 2012- 2019.....	33
Gráfico 14. Producción TN / Ranking Mundial, periodo 1995 – 2017.....	57
Tabla 1. Producción TN / Ranking Mundial, periodo 1995 – 2017.....	57
Tabla 2. Evolución de la demanda de piedra vs cerámica en el mundo.....	58